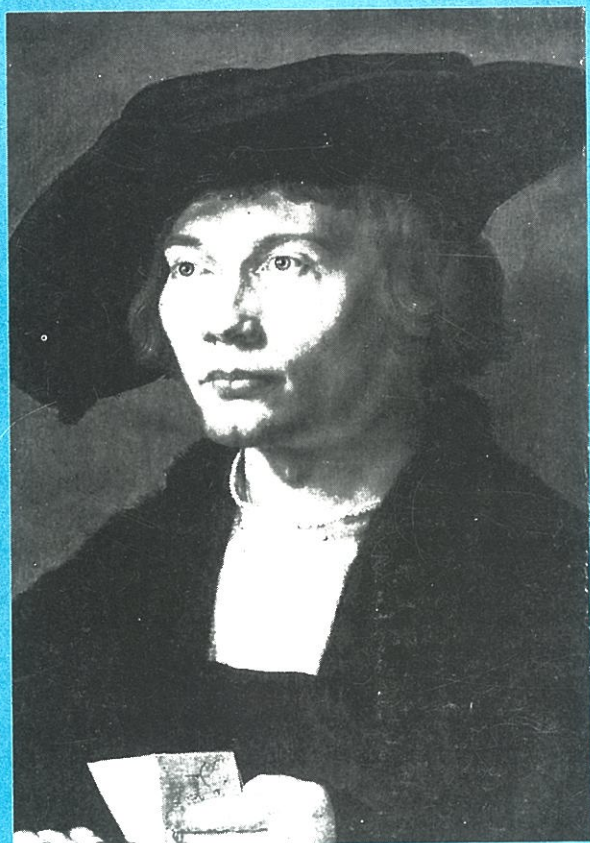


# A CRIAÇÃO DE UM BANCO MUNICIPAL



MILTON SANTOS FILHO  
coordenador  
NELSON FONSECA RICCIO  
JORGE DA COSTA MARQUES  
PAULO MUSTAFÁ MARMUND





**Milton Santos Filho** (☆08/11/55 †06/08/96), doutor em Economia pela Université de Paris I, Sorbonne-Panthéon, foi professor da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal da Bahia, tendo exercido as funções de Coordenador do Curso de Mestrado em Economia da UFBA, membro do Conselho Deliberativo da ANPEC, Secretário da Fazenda da Prefeitura Municipal de Salvador. Professor convidado em várias Universidades do Brasil e do exterior, atuou ainda como consultor de organismos nacionais e internacionais nas áreas de economia monetária e financeira e desenvolvimento regional. *Bahia: Questões Financeiras Atuais*, Salvador: UFBA, 1989; *O Processo de Urbanização no Oeste Baiano*, Recife: SUDENE, 1990; *Instabilidade Econômica: Moeda e Finanças*, São Paulo: Hucitec, 1993; *Finanças Locais e Regionais*, São Paulo: Hucitec, 1996 e vários artigos estão entre suas principais publicações.

**Nelson Fonseca Riccio**, bacharel em Estatística e pós-graduado em Análise de Sistemas, entre vários outros cursos de formação profissional, foi funcionário do Banco do Brasil entre 1961 e 1988 onde, entre outras funções, atuou como professor nas áreas de relações humanas e públicas, negociação e *marketing* bancário, tendo ministrado cursos relativos a estes temas em praticamente todas as capitais brasileiras e cidades do interior do Nordeste. Aposentado, atua como consultor independente nas áreas de treinamento gerencial, negociação, *marketing* de produtos e preparação para a aposentadoria, prestando serviços ao BANEB - Banco do Estado da Bahia em várias localidades, ao Banco do Brasil, à Secretaria da Fazenda do Município de Salvador, além de fazer palestras e cursos de treinamento. Dedicar-se ainda à assessoria em cálculos trabalhistas.

## A CRIAÇÃO DE UM BANCO MUNICIPAL



MILTON SANTOS FILHO  
coordenador  
NELSON FONSECA RICCIO  
JORGE DA COSTA MARQUES  
PAULO MUSTAFÁ MARMUND

# **A CRIAÇÃO DE UM BANCO MUNICIPAL**

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

SALVADOR, 1996

© Todos direitos reservados. Proibida a reprodução dos textos originais por qualquer processo, sem autorização por escrito de seus autores e editores

Capa: *Milton Santos Filho*

Ilustração da Capa: "Retrato de um Mercador de Dantzig" de *Albrecht Dürer (1521)*

Ilustração da Contracapa: "Jardins da Vila Médici" de *Gottfried de Scaichi (séc. XVI)*

Revisão dos Textos: *Maria Célia Rocha*

Editoração Eletrônica: *Ultragraph Ltda*

Ficha Catalográfica: *Joana Barbosa Guedes*

Produção Gráfica: *Claudio Graça*

*Faculdade de Ciências Econômicas*

*Universidade Federal da Bahia*

Praça da Piedade, 6 - Centro

40070-010 Salvador (BA)

Fones: (5571) 322-1522; 322-1552

Fax: (5571) 241-2380

Santos Filho, Milton

S231p. A Criação de um Banco Municipal

Milton Santos Filho, Nelson Fonseca Riccio, Jorge da Costa Marques, Paulo Mustafá Marmund. Salvador: Faculdade de Ciências Econômicas - UFBA, 1996.

146p. tab. graf.

1. Bancos-Projeto. 2. Bancos Comerciais-Projeto.

*I. Santos Filho, Milton*

CDD. 332-1.

***Dedico este livro à minha família, que me permitiu realizar este tipo de trabalho. A Nina e Alei, meu carinho especial.***



## SUMÁRIO

---

<b>APRESENTAÇÃO</b>	09
<b>A IDÉIA DE UM BANCO MUNICIPAL</b>	11
1. Retrato da Situação Atual e Perspectivas	
2. A Idéia da Criação de um Banco Municipal	
<b>MOTE DE CRIAÇÃO DO BANCO MUNICIPAL</b>	21
<b>PROJETO DE CRIAÇÃO DE UM BANCO MUNICIPAL</b>	23
1. Caráter do Banco	
2. Objetivos	
3. Formação e Composição do Capital Social	
4. Estrutura Organizacional e Administrativa	
5. Regimento Funcional	
6. Sistemática de Avaliação	
7. Interfaces	
8. Implantação do Banco	
9. Plano para a Realização Física do Projeto	
10. Localização	
<b>ANEXOS</b>	
<b>Anexo I - Estatuto Social</b>	35
<b>Anexo II - Composição do Capital Social: Sugestões</b>	53
<b>Anexo III - Organogramas da Estrutura Administrativa</b>	55

<b>Anexo IV - Descrição das Funções</b>	67
<b>Anexo V - Perfil dos Administradores</b>	91
<b>Anexo VI - Produtos Bancários</b>	103
<b>Anexo VII - Cronograma de Implantação, Metas e Ações</b>	139
<b>Anexo VIII - Relação dos Dispositivos Legais</b>	143
<b>BIBLIOGRAFIA DE REFERÊNCIA</b>	145

## APRESENTAÇÃO

---

Este trabalho só foi possível graças à dedicação de um grande número de funcionários que me ajudaram nas minhas funções na administração pública. Não citarei nomes; acabaria por esquecer algum de grande importância; mas, tenho certeza, cada um deles se reconhecerá no trabalho como um todo ou em uma das suas partes.

Gostaria de ressaltar, particularmente, o empenho, a dedicação e a competência daqueles que assinam esta publicação comigo, pela coesão da sua equipe de trabalho, integridade, dedicação, fidelidade e por agüentar um intelectual tão chato como eu.

Este trabalho surgiu a partir de uma idéia lançada por uma lei aprovada em Porto Alegre, pela Câmara Municipal daquela cidade. Trata-se, portanto, de uma concepção teórica, mas que formula indicações práticas feitas a partir de uma realidade concreta. Esta é uma das maiores virtudes deste trabalho: demonstrar uma possibilidade real de mudança na correlação de forças entre um Estado devedor e credores privados privilegiados.

Sabemos que a atual tendência de ênfase à ideologia da privatização, particularmente no caso do sistema bancário, é um grande óbice para que as teses aqui apresentadas sejam analisadas e criticadas com o cuidado que corresponderia à dedicação dos que participam deste trabalho e à defesa do dinheiro público.

Isso não nos esmorece. Levamos a cabo um estudo e gostaríamos de ter interlocutores sérios e análises que melhorem nossos esforços.

Esperamos que este trabalho tenha frutos promissores.

Salvador, 6 de junho de 1996

*Milton Santos Filho*



## A IDÉIA DE UM BANCO MUNICIPAL

---

*In Florence, Venice, Antwerp, London, Seville,  
Frankfort, Lubeck, Moscow and where not,  
Have I debts owing; and in most of these  
Great sums of money lying in the banco.  
The Jew of Malta de Christopher Marlowe (1563-1593)\**

### 1. RETRATO DA SITUAÇÃO ATUAL E PERSPECTIVAS

Existe, ainda hoje, na administração pública municipal brasileira, um sistema pouco evoluído no gerenciamento e controle de seus recursos e negócios. Com essa situação, as Prefeituras são prejudicadas e sofrem perdas importantes em seus recursos disponíveis. Parte dessas perdas são perdas financeiras, devidas, entre outras razões, à intermediação dos bancos para administração dos recursos municipais, chegando a atingir cifras relevantes.

O diagnóstico da situação atual do relacionamento das Prefeituras Municipais com os bancos indica, portanto, que este é, na verdade, em parte prejudicial às Prefeituras. Isto em particular pelo fato de estas concederem *float* aos bancos que, na prática, chegam a até 6 (seis) dias.

Ora, sobretudo em períodos de inflação alta, fica claro que a perda é significativa, além de dificultar a realização de providências que demandem agilidade na movimentação dos recursos arrecadados.

---

\* Citado em HALE, John. *The Civilization of Europe in the Renaissance*. New York: Atheneum, 1994, p.177.

O sistema atual de arrecadação de impostos das Prefeituras, sem privilegiar o contribuinte com facilidades para pagamento de seus compromissos, emaranhado em teias burocráticas e determinantes de domicílios bancários por tipo de imposto, gera maiores entraves para quem deseja ter seus compromissos em dia, com conseqüentes atrasos que impedem as Secretarias de Fazenda de fazer previsões mais reais dos recursos entrantes.

A diversidade de formulários e de rotinas para arrecadação de cada imposto cria também um controle falho e ineficaz dos recursos recebidos. A enorme massa de documentos gerada exige das Secretarias de Fazenda uma alocação considerável de mão-de-obra para conferir estas contas e conciliar os extratos bancários prejudicando, assim, uma maior transparência e melhor utilização destes recursos.

Tomando o exemplo de Salvador, o fato de a centralização dos recursos ser efetuada em banco com reduzido número de agências inviabiliza uma maior parceria com a Prefeitura, penalizada duplamente - pouca condição de movimentação dos recursos e pequena margem negocial, o que também se transforma em prejuízo real ao final do ciclo arrecadação versus aplicação.

De nada valem vontade política e planejamento de metas sem que se tenha disponibilidade de recursos. Conseqüentemente, cada entrave colocado ao fluxo da fonte dos recursos - a arrecadação - transforma-se em obstáculo real ao desejo de bem administrar.

Hoje, em plena era da informática, quando já se processam informações instantaneamente e quando a grande maioria das empresas se adequa à dinâmica deste processo, fica impossível a qualquer organismo, público ou privado, continuar a utilizar práticas totalmente obsoletas no gerenciamento de seus negócios. Há que se procurar soluções, as mais indicadas possível, para agilizar e processar os negócios municipais sem que, necessariamente, para isto se comprometa maior parcela de seus recursos.

Para melhorar a relação das Prefeituras com seus contribuintes, facilitando a vida destes e permitindo a otimização do fluxo dos recursos arrecadados, três são as áreas mestras de intervenção: arrecadação; mudança na relação com os bancos; e criação de Banco Municipal como organismo de suporte.

### 1.1. Arrecadação

Análises e pesquisas por nós realizadas permitem concluir que existe completo distanciamento entre a Prefeitura e seus contribuintes, fruto, talvez, de emendas e mudanças feitas de maneira parcial para atender a necessidades detectadas ao longo de muitos anos. Se alcançaram êxito em seus propósitos parciais, foram também acumulando obstáculos e distanciando mais e mais os contribuintes do fato simples e corriqueiro de pagar seus impostos. Ora, o interesse dos contribuintes em estar com seus impostos em dia não deve ser maior que o do município em recebê-los.

É preciso estar toda a máquina municipal de arrecadação preparada e consciente para oferecer, a quem quer pagar, todas as facilidades, viabilizando assim a entrada de recursos o mais rápido possível.

Afinal, sem estes ditos recursos, como pagar salários? Como efetuar obras? Como ensinar educação? Como realizar assistência social?

A nosso ver, muitas das dificuldades hoje existentes seriam ultrapassadas com a criação de um **modelo único de arrecadação de impostos**, compensável e fornecido gratuitamente pelas Prefeituras Municipais aos contribuintes. Desde que compensável, acabaria por completo o domicílio bancário para determinados pagamentos de impostos, permitindo, portanto, aos contribuintes efetuar o pagamento no banco de sua preferência. Caberiam ainda ações no sentido de:

- identificar os maiores contribuintes por cada tipo de imposto, e a estes oferecer maiores facilidades, tratando-os como contribuintes preferenciais;<sup>1</sup>
- divulgar internamente este modelo, enfatizando as facilidades para os contribuintes, e treinar o pessoal de atendimento, motivando-o a mudar sua postura, se for o caso, com relação ao tratamento a ser dado aos contribuintes e
- divulgar, através dos meios de comunicação, o novo modelo, para conhecimento dos contribuintes.

<sup>1</sup>Exemplo: fornecer o modelo de arrecadação já com os campos preenchidos exceto o valor e incentivar os pagamentos em dia, entre outras medidas possíveis.



## 1.2. Relação com a rede bancária

Entendemos que é muito desvantajoso o relacionamento hoje existente entre as Prefeituras Municipais e a rede bancária. E, se desvantagens existem, são para as Prefeituras.

Com a criação do **modelo único de arrecadação compensável**, exposto acima, ter-se-ia de fazer nova negociação com toda a rede bancária, quando então, algumas coisas mudariam radicalmente.

### 1.2.1. Banco centralizador da conta única da Prefeitura

Achamos ser de bom alvitre que se centralize a conta das Prefeituras num banco que, além de oferecer segurança, ofereça também uma numerosa rede de agências nas cidades, facilitando, assim, a arrecadação dos impostos.

É verdade que, sendo o modelo compensável, qualquer imposto poderá ser pago em qualquer agência bancária, mas acontece que, ao banco centralizador, será exigido o crédito em D+1 de todos os pagamentos, enquanto que, pagos em outros bancos, os créditos só estarão disponíveis em D + 2, em face da compensação dos documentos.

Com o banco centralizador deverão as Prefeituras negociar um pacote global de produtos, atentando para o fato de que, neste momento, se torna mais fácil para as duas partes a constituição de uma parceria sólida e com ganhos para os envolvidos.

Com o banco centralizador e com os demais bancos deverá ser negociada uma tarifa remuneratória para a arrecadação, ao invés do *float*.

Deverá competir, ao banco centralizador da conta única, a instalação de sistema informatizado de controle e informação de toda a arrecadação efetuada, pagamentos realizados, cobranças recebidas, com acesso através de terminais colocados nas Prefeituras que permitam visualização de saldos, retirada de extratos, conciliação de contas e todas as demais informações necessárias.

Conseguida esta negociação nestes moldes e criado o modelo único compensável, teremos toda a filosofia de arrecadação muda-

da e, a nosso ver, com sobra de mão-de-obra que poderá ser remanejada para a área de atendimento a contribuintes.

A mudança de *float* para tarifa terá que ser feita com cautela, e o valor da tarifa deverá ser calculado com bastante cuidado, levando-se em conta que existem impostos de valores pequenos e, por conseguinte, a tarifa representará um percentual alto sobre eles, podendo até inviabilizar seus recebimentos.

Por outro lado, como margem comercial, deverá ser considerado o empenho do Governo Federal em fazer cair a taxa inflacionária, o que levaria a uma baixa natural do custo/dia do dinheiro, minimizando o valor do *float*. Este fato não atingirá o sistema de tarifa; deve ser considerado, portanto, na negociação, como argumento para uma tarifa mais baixa.

## 1.3. Banco Municipal como organismo de suporte

Por fim, vamos refletir sobre o organismo que viabilize a manutenção das providências anteriores. Antes, porém, observemos que, nos recursos movimentados pelo poder municipal, alguns fatos merecem atenção. Seguindo a ordem de importância em valores:<sup>2</sup>

- pagamentos a fornecedores: uma significativa parte dos recursos arrecadados ou transferidos para as Prefeituras é destinada a pagamento a fornecedores, empreiteiros, prestadores de serviços, enfim, a empresas que normalmente prestam serviços e até devem sua existência a contratos com o governo municipal;
- salários: existem muitos servidores que têm salários significativos, conquanto não sejam a maioria e
- aplicações de recursos: é sabido que um banco nada mais é do que intermediário na compra e venda de dinheiro, extraíndo seus lucros do spread advindo destas operações.

Vejamos então, para não nos estendermos mais: em cada um dos três assuntos citados, podemos vislumbrar que os bancos, cumprindo sua função milenar, ganham sempre nas duas pon-

<sup>2</sup>Constatados a partir da análise dos dados referentes à Prefeitura Municipal de Salvador.



tas, ou seja, quando recebem o dinheiro e quando entregam o dinheiro no destino.

Quando um banco recebe instruções para pagar a fornecedores de alguém, além de receber *float* ou tarifa de quem paga, tem a possibilidade, sempre utilizada, de ganhar também de quem recebe, trabalhando portanto nas duas pontas.

Quando se trata de pagamento de salários, ganha para fazê-lo e ganha também na outra ponta, ou seja, no saldo médio do servidor em depósito à vista, ou ainda captando parte dos recursos pagos em ativos financeiros.

Enfim, onde quer que se movimentem recursos, os maiores beneficiados são os bancos.

Analisando as atividades de uma Secretaria de Fazenda, imaginando o volume de recursos movimentados, estudando o destino destes recursos, somando tarifas, *spread* e *float*, considerando o número de fornecedores e funcionários, uma pergunta é inevitável: **por que não criar um banco?**

Analisando ainda as providências aqui sugeridas, a necessidade de manutenção das mesmas, a constante negociação com os bancos da praça, **que organismo representaria melhor as Prefeituras Municipais senão um banco?**

Qual a melhor maneira de **tornar transparente a vida financeira de um governo do que a contabilidade de um banco?**

## 2. A IDÉIA DA CRIAÇÃO DE UM BANCO MUNICIPAL

A idéia da criação de um Banco Municipal iniciou-se, na verdade, após contatos entre Secretários de Fazenda de várias capitais, com estudos já em fase bastante adiantada.

Verificamos, após análise da situação encontrada, a necessidade de adquirirmos um organismo próprio que servisse como **agente financeiro** para facilitar os processos de negociação. Considerando que, em todas as esferas, inclusive internacionais, **banco** opera com **banco** em igualdade de condições, independentemente de tamanho, optamos por desenvolver um projeto de criação de um BANCO MUNICIPAL.

Cabe assinalar que a constituição de um Banco Municipal se mostra viável, observadas as disposições contidas na Resolução nº 1.649 de 25/10/89 do Banco Central do Brasil e nas demais normas e regulamentos vigentes sobre a matéria.<sup>3</sup>

O Banco Municipal tem os seguintes objetivos:

- permitir à Prefeitura Municipal alcançar o total de rendimentos de sua arrecadação e aplicações financeiras;
- implementar novas sistemáticas de pagamento de todas as despesas, tornando a administração completamente transparente via contabilidade do Banco Municipal;
- fortalecer as comunidades mais carentes via incentivo a associações e cooperativas que poderão receber financiamento do Banco Municipal e
- representar economicamente a Prefeitura junto à comunidade internacional e servir de ponto de convergência do aporte de capitais destinados ao município.

O Banco Municipal funcionaria como instrumento de política econômica do governo municipal, gerindo fundos e direcionando recursos captados no país e no exterior para áreas consideradas prioritárias. Entre estas ações estão o apoio à pequena e microempresas e às cooperativas de produção, consumo e serviços de pequenos agricultores, assim como a outros segmentos de relevância na área social, tais como saúde e saneamento básico, além do crédito direto ao consumidor.

Mais especificamente, poder-se-ia apontar como campos de atuação:

### NA ÁREA GERENCIAL

- receber os impostos municipais pagos pelos contribuintes em seus caixas e as transferências dos impostos recebidos por outros bancos da cidade;
- receber os repasses para a Prefeitura, de origem nacional ou internacional;
- efetuar pagamentos a empreiteiros e fornecedores da Prefeitura;

<sup>3</sup>Vide Anexo VIII.



- efetuar pagamentos a funcionários da Prefeitura (administração direta e indireta);
- centralizar os recursos da Prefeitura e efetuar aplicações no mercado financeiro, economizando recursos pagos em termos de *royalties* a outros bancos e
- atuar como um banco comercial, de financiamento e de investimento na esfera municipal.

#### NA ÁREA SOCIAL

- financiamento a pequenas e microempresas produtoras de bens e serviços;
- financiar pessoas físicas na aquisição de bens de uso permanente;
- financiar pequenas cooperativas de produtores de hortifrutigranjeiros, de criadores de aves e outros que beneficiem com seus produtos a cidade e dêem trabalho para a população da periferia e
- financiar a Prefeitura em serviços de urbanização de bairros e em criação de postos de saúde para atender à população carente, além de escolas de 1º e 2º graus, sem que estes financiamentos signifiquem ativos de longo prazo para o Banco Municipal.

Como existe uma tendência a municipalizar diversos serviços até agora ligados à área federal, o Banco Municipal será uma conquista para as cidades, como agilizador de repasses da União e apoio à administração das novas tarefas municipais.

Com a criação do Banco Municipal, toda a arrecadação deverá ser informatizada para que o **sistema financeiro** da Prefeitura possa ser dirigido por um organismo ágil e transparente, e o prejuízo, minimizado. O sistema de arrecadação deverá instituir um modelo único de arrecadação de impostos compensável, para acabar definitivamente com o domicílio bancário, permitindo aos contribuintes pagar seus impostos em qualquer banco de sua preferência, os quais, no dia seguinte, seriam transferi-

dos para o Banco Municipal, remunerando-se o banco receptor somente com uma tarifa, não permitindo *float*.

A criação do Banco Municipal facilitaria em muito o mais breve recebimento pela Prefeitura dos impostos recolhidos em outros bancos e possibilitaria a imediata aplicação destes recursos em obras na cidade e pagamentos a fornecedores, empreiteiros e funcionários.

O Banco Municipal tornaria transparente a vida financeira da Prefeitura: sendo uma sociedade anônima, ele publicaria semestralmente seus balanços para conhecimento da população e da sociedade financeira.

*A priori*, podemos afirmar que a existência de um Banco Municipal não inviabilizaria o relacionamento com os demais bancos, que continuariam a prestar serviços às Prefeituras. Entretanto, com a criação de um Banco Municipal, muitos dos recursos obtidos em transações de compra e venda de dinheiro seriam contabilizados no próprio Banco Municipal e, conseqüentemente, continuariam pertencendo ao município. Analisados os números e feitas as projeções e, ainda, calculado o custo/benefício do empreendimento, chegou-se à conclusão da viabilidade de um Banco Municipal.

A sua estrutura será a mais enxuta possível, inclusive na sua Diretoria e departamentos. Deverá ser totalmente informatizado. Seu pessoal, admitido por concurso, deverá ser treinado para o que se propõe. Sua estrutura física deverá ser a mais simples e funcional possível. Pode-se iniciá-lo com uma agência, seguida da criação de postos de serviços acoplados às unidades regionais de arrecadação, facilitando, assim, o pagamento dos impostos.

## MOTE DE CRIAÇÃO DO BANCO MUNICIPAL

### **Por que criar um banco municipal?**

A administração pública tem sempre maiores necessidades que recursos para implementar seus projetos.

Ela enfrenta também um problema crônico de retardamento no recebimento de suas receitas, com perdas substanciais, em face dos *floats* exigidos pela rede bancária arrecadadora.

Como dona dos recursos, ela se vê forçada a deixar parte deles para a rede bancária, a título de comissões e taxas, no caminho entre contribuintes e cofres públicos.

Na relação bancos *versus* Prefeitura, há uma inversão perversa de relacionamento, vez que a Prefeitura, dona dos recursos, sempre é colocada como solicitante ao invés de determinante. É o poder econômico dos bancos que impõe suas normas e regulamentos a quem lhes sustenta a manutenção do próprio poder, através da entrega de seus recursos.

### **Por que criar um banco municipal?**

Nada é mais viável e simples para aporte de recursos, inclusive internacionais, que se destinem a programas de desenvolvimento social e urbano do que um Banco Municipal.

Nada é mais transparente que a vida contábil de um banco, se seriamente administrado.

Nada é mais confiável do que um banco se sua contabilidade é transparente.



### **Por que criar um banco municipal?**

Para desburocratizar, imprimir tratamento claro e preciso a todos os recursos municipais, facilitar e antecipar o recebimento destes recursos, dar clareza aos munícipes da administração destes recursos, otimizar a utilização dos mesmos, enfim, efetuar realmente mudanças substanciais na condução do erário público.

Para buscar estabelecer uma relação de maior parceria e igualdade com os demais bancos.

### **Por que criar um banco municipal?**

Um governo que se dispõe a romper procedimentos arcaicos e punitivos para o povo, que pretenda oferecer trabalho honesto e profícuo ao município, que busque administrar eficiente e eficazmente os recursos municipais, tem num banco um perfeito aliado para atingir seus intentos.

### **Por que criar um banco municipal?**

Porque a criação deste banco, sua instalação, sua manutenção, o pagamento de toda sua folha, enfim a cobertura de todas as suas despesas representa uma soma irrisória diante do ganho que se irá ter com a reversão do atual quadro da arrecadação municipal.

O cidadão irá ganhar muito mais com a alocação destes recursos sendo transferidos dos lucros dos bancos para obras importantes e necessárias que, certamente, irão contribuir para uma vida mais justa e menos sofrida da população mais carente.

O povo perpetua aqueles que o defendem com sinceridade e honestidade. Pretende-se que o Banco Municipal seja instrumento desta perpetuação e das mudanças que se ensejam na condução e efetivação do negócio público.

Com base nestas idéias, desenvolvemos o projeto que se segue.

## **PROJETO DE CRIAÇÃO DE UM BANCO MUNICIPAL**

BANCO MUNICIPAL S/A - Banco Comercial e de Crédito,  
Financiamento e Investimento

### **1. CARÁTER DO BANCO**

O Banco Municipal S/A atuará como agente financeiro da Prefeitura, na administração dos recursos públicos, como banco social, auxiliando e financiando comunidades carentes da cidade, e proverá de recursos o Governo Municipal, através de repasses para obras de saneamento básico e urbanização.

O Banco Municipal S/A trabalhará inicialmente com as carteiras Comercial e de Crédito, Financiamento e Investimento.

### **2. OBJETIVOS**

Implantar um Banco Municipal S/A visando:

- executar política financeira do município ajustada à realidade econômica nacional;
- reorganizar o sistema de arrecadação, evitando perdas em pagamentos à rede bancária;
- implementar novos mecanismos para pagamento de salários, pagamento a empreiteiros e outras obrigações da Prefeitura;
- promover meios para auxiliar a Prefeitura no desenvolvimento de projetos de assistência social, de urbanização das cidades e saneamento básico e
- fortalecer as comunidades carentes, através de proposta e criação e financiamento de associações e cooperativas de pequenos produtores.

### 3. FORMAÇÃO E COMPOSIÇÃO DO CAPITAL SOCIAL

#### 3.1. Formação do capital social

O Banco Municipal S/A será um banco múltiplo e administrará as seguintes carteiras: carteira comercial e carteira de crédito, financiamento e investimento.

##### 3.1.1. Da carteira comercial

De acordo com a Resolução nº 1.523 do Banco Central do Brasil, de 21 de setembro de 1988, aos Bancos Comerciais com sede nas regiões da SUDENE (Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste) será facultada a redução de 50% (cinquenta por cento) nos requisitos de capital e patrimônio líquido mínimos previstos, desde que satisfaçam, cumulativamente, as seguintes condições, previstas em seu Artigo II, alíneas a e b:

- 60% (sessenta por cento) das agências estejam instaladas nas mencionadas regiões;
- 60% (sessenta por cento) do montante das operações ativas seja realizado nas mencionadas regiões, com pessoas físicas ou jurídicas que ali tenham domicílio fiscal ou filiais.

A carteira comercial do Banco Municipal S/A se enquadra nos dois casos. Ao capital social e patrimônio líquido será facultado um mínimo equivalente a US\$ 2.230.000,00 (dois milhões, duzentos e trinta mil dólares) aproximadamente, o que será suficiente para uma instituição de crédito municipal iniciante no mercado financeiro. Posteriormente, aumentos de capital propostos pela Diretoria e aprovados pelo Conselho de Administração colocarão o Banco Municipal S/A em condições favoráveis de competir dentro da sua faixa de atuação.

##### 3.1.2. Da carteira de crédito, financiamento e investimento

Será uma carteira para financiar bens de consumo duráveis ou de capital, através de crediário ou crédito direto ao consumi-

dor, a microempresas e a empresas de pequeno porte, cooperativas e associações de pequenos produtores rurais da periferia da cidade e também, a pessoas físicas.

O capital social desta carteira deveria ser equivalente a cerca de US\$ 670.000,00 (seiscentos e setenta mil dólares), tendo como referência uma cidade brasileira de aproximadamente dois milhões de habitantes.

Com estas duas carteiras, o Banco Municipal S/A teria um capital social e patrimônio líquido equivalentes a US\$ 2.900.000,00 (dois milhões e novecentos mil dólares), o que daria um bom suporte inicial aos negócios a que se destina esta instituição financeira.

#### 3.2. Composição do capital social

O Banco Municipal S/A, como uma sociedade anônima, terá ações ordinárias e ações preferenciais.

As ações ordinárias, com direito a voto, constituirão 1/3 do capital social, e as ações preferenciais, sem direito a voto, completarão os restantes 2/3 do capital.

Dado que o Banco Municipal S/A, segundo seus estatutos, deverá ser uma instituição financeira com capital social aberto, existe a possibilidade de negociar suas ações no mercado, após a composição do seu capital inicial. As **ações preferenciais** poderiam, assim, ser negociadas com empresas ou ainda pulverizadas no mercado, para o que se terá de contratar uma distribuidora de valores que, juntamente com o poder de persuasão que tem o Governo Municipal, negociará estas ações.

As **ações ordinárias**, entretanto, **obrigatoriamente**, permanecerão em poder da Prefeitura Municipal ou de suas empresas de administração indireta.

As pessoas físicas e jurídicas que unirem-se à Prefeitura para criar o Banco Municipal S/A terão de efetuar a integralização do capital até 5 (cinco) dias após a subscrição. E, quando da aprovação e da autorização de funcionamento pelo Banco Central do Brasil, o capital social deverá estar completamente integralizado.



#### 4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ADMINISTRATIVA

O Banco Municipal S/A seguirá o regime das Sociedades Anônimas. Terá no seu corpo de Administração as seguintes equipes:<sup>4</sup> Conselho de Administração; Diretoria e Conselho Fiscal.

##### 4.1. Conselho de Administração

O Conselho de Administração é um órgão de deliberação colegiada e será eleito pelos acionistas possuidores de ações ordinárias, com direito a voto, em Assembléia Geral. Terá 5 (cinco) membros, e serão assim indicados:

1º membro	Presidente	Secretário de Fazenda do município
2º membro		Indicado pelo Prefeito, sujeito à aprovação da Câmara Será o Presidente da Diretoria
3º membro		Indicado pela Câmara de Vereadores
4º membro		Indicado pelos outros acionistas com direito a voto
5º membro		Indicado pelo Secretário de Fazenda do município

Após a indicação, o Governo Municipal - maior acionista - convocará Assembléia Geral para ratificar os nomes propostos.

O Conselho de Administração, após ter tomado posse, elegerá os membros da Diretoria.

##### 4.2. Diretoria

A Diretoria é um órgão executivo, e a representação do Banco Municipal S/A é privativa dos seus diretores.

<sup>4</sup> Lei 6.404 de 15/12/76.

A Diretoria será composta, inicialmente, por 3 (três) membros, podendo, em futuro próximo, em função do desenvolvimento do Banco Municipal S/A, ser ampliada para 5 (cinco) membros. Seus três membros iniciais serão assim indicados:

Presidente	Indicado pelo Prefeito, com aprovação da Câmara de Vereadores. É também membro do Conselho de Administração
Diretor Administrativo	Indicado pelo Secretário de Fazenda do município
Diretor de Operações	Indicado pelo Secretário de Fazenda do município

A indicação de outros Diretores deverá ser feita pelo Secretário de Fazenda do município e aprovada pelo Conselho de Administração visto que, dentro do Governo Municipal, é a maior autoridade financeira, e estas Diretorias são cargos eminentemente técnicos.

##### 4.3. Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal é um órgão de controle e fiscalização e será composto de 3 (três) membros e 3 (três) suplentes, eleitos pela Assembléia Geral e indicados por:

1 membro e 1 suplente	Indicados pela Câmara de Vereadores
1 membro e 1 suplente	Indicados pelos acionistas sem direito a voto
1 membro e 1 suplente	Indicados pelos acionistas minoritários com direito a voto

#### 5. REGIMENTO FUNCIONAL

O Banco Municipal S/A funcionará supervisionado pelo Banco Central do Brasil S/A, pela Comissão de Valores Mobiliários e regido pela Lei nº 6.404 de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as sociedades anônimas.



Internamente, o Banco Municipal S/A será regido pelos Estatutos Sociais. Juntamente com este instrumento existirão normas internas que definirão atitudes frente a cada fato.<sup>5</sup>

## 6. SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO

O processo de planejamento, acompanhamento e avaliação das ações do Banco Municipal S/A será realizado a partir de uma ação colegiada com envolvimento de diversos níveis da administração, tendo como parâmetro o Estatuto Social e os instrumentos funcionais que regem o banco.

A unidade do processo de planejamento e avaliação será dirigida pelo Diretor de cada área, em reuniões com os chefes de departamento a quem compete a orientação, coordenação e acompanhamento dos objetivos e ações do Banco Municipal S/A.

Como estratégia de orientação e acompanhamento serão realizadas:

- reuniões semanais de cada diretor com seus departamentos subordinados, individualmente;
- reuniões semanais coletivas de cada diretor com todos os chefes de seus departamentos, para informações gerais e garantia de participação das informações a todos os níveis de atuação;
- relatórios semestrais das ações desenvolvidas por cada Diretoria, a partir de relatórios parciais oriundos dos departamentos subordinados e
- reuniões mensais da Diretoria com os chefes de departamento, para participação de informações gerais e avaliação do acompanhamento do desempenho do banco no mês.

Ao lado destas estratégias, cada Diretoria definirá sua sistemática interna de acompanhamento e avaliação, para subsídio do processo global de acompanhamento dos serviços.

<sup>5</sup>Os organogramas com definição das funções da sede, agência e postos, descrevendo as atividades de cada função e seus cargos, encontram-se no Anexo III.

## 7. INTERFACES

Para a efetivação desta proposta do Banco Municipal S/A, tornam-se imprescindíveis os seguintes inter-relacionamentos:

### 7.1. Interno

- Diretoria com Diretoria
- Diretoria com departamentos subordinados, individual e coletivamente
- departamentos com departamentos da mesma Diretoria
- departamentos com departamentos de outra Diretoria
- departamentos com agências e postos

### 7.2. Externo

- com órgãos federais
- com órgãos estaduais
- com órgãos municipais
- com outros bancos
- com empresas privadas e públicas
- com o público em geral

No inter-relacionamento externo, somente a Diretoria terá representatividade, cabendo somente a ela a definição de estratégias de negociação com organismos externos. A implementação dessas estratégias caberá aos gerentes das agências assessorados pelos chefes de departamento.

## 8. IMPLANTAÇÃO DO BANCO

Para a implantação do Banco Municipal S/A será necessário o desenvolvimento de ações políticas e logísticas.

As **ações políticas** devem ser desenvolvidas pelo Governo Municipal, através da Secretaria de Fazenda, que deverá encaminhar à Câmara de Vereadores o projeto de lei que autoriza a criação do Banco Municipal S/A.

Neste projeto deverão constar em detalhes as vantagens da criação do Banco Municipal S/A, que, como já visto, deverá ser um instrumento ágil e dinâmico para atuar como apoio nos programas de desenvolvimento do município.

Sua autorização legal está prevista na Constituição Federal que diz em seu Artigo 67:

Os Bancos Estaduais, do Distrito Federal e dos Municípios, instituições financeiras públicas, são sociedades de economia mista, sob controle majoritário dos respectivos Tesouros e sujeitos ao regime jurídico próprio das empresas privadas, competindo-lhes:

I - Como principais instrumentos da execução da política creditícia e financeira dos respectivos governos, e na qualidade de agentes financeiros de seus Tesouros, sem prejuízo de outras funções que lhe venham a ser atribuídas:

- a) Receber a crédito de seus Tesouros as importâncias provenientes da arrecadação de tributos ou rendas, nelas incluídas as repassadas pelas demais instituições financeiras integrantes da rede arrecadadora;
- b) Realizar os pagamentos necessários à execução das normas orçamentárias do respectivo Estado;
- c) Conceder aval, fiança e outras garantias;
- d) Executar operações de crédito rural;

II - Receber em depósito as disponibilidades mantidas no exterior pelos órgãos e entidades dos respectivos Tesouros e pelas empresas por eles controladas;

III - Explorar os serviços das loterias estaduais, nos termos da legislação específica;

1º As atribuições constantes deste artigo serão executadas pelos bancos estaduais públicos, diretamente ou por intermédio de subsidiárias, ou, ainda, mediante convênio com outras instituições financeiras públicas.

2º Os depósitos de que trata o inciso II deste artigo serão recolhidos em outra instituição financeira pública, quanto não houver agência de bancos estaduais na localidade.

As **ações logísticas** desenvolvidas no corpo deste projeto visam:

- desenvolver o projeto de viabilidade do Banco Municipal S/A, promovendo estudos específicos tais como:
  - a) tamanho e localização do banco,
  - b) definição do número de agências e postos;
- definir o Estatuto Social e programas de gerenciamento e normativo de funcionamento do banco;
- promover facilidades e apoio para registro do Banco Municipal S/A junto ao Banco Central do Brasil e órgãos federais e estaduais;
- indicar o Conselho de Administração e a Diretoria do banco e comunicar ao Banco Central do Brasil suas indicações.

Concluído, analisado e aprovado o projeto, a Secretaria de Fazenda convocará a Assembléia Geral para a indicação do Conselho de Administração,<sup>6</sup> após o que se deverá comunicar imediatamente ao Banco Central do Brasil os nomes homologados.

Feita a eleição dos administradores do Banco Municipal S/A, a Secretaria de Fazenda transferirá o comando, e, a partir de então, a Diretoria eleita assumirá as diretrizes para iniciar as seguintes atividades:

- implantação da sede do banco;
- implantação da agência central e dos postos;
- contratação de pessoal através de concurso;
- aquisição dos móveis e equipamentos de informática para uso nas agências e postos e
- desenvolvimento de programas de marketing lançando o nome e imagem do banco no mercado.

## 9. PLANO PARA A REALIZAÇÃO FÍSICA DO PROJETO

Para a implantação da sede, agências e postos, o Banco Municipal S/A usará inicialmente recursos do seu próprio capital social já integralizado pelos acionistas. Caberá à Diretoria desenvolver um plano de ação para que, no prazo de 360 (trezentos e sessenta) dias concedido pelo Banco Central do Brasil, o Banco Municipal S/A passe a funcionar, sob pena de se perder a concessão.

<sup>6</sup>Conforme estabelece o item 6 deste projeto.



Para este plano são necessários passos da seguinte ordem: financeiros, arquitetônicos, de engenharia, de organização e métodos, de marketing e de recursos humanos.

### 9.1. Financeiro

O capital social já integralizado deverá ser aplicado em alguma instituição financeira que melhor rendimentos ofereça, já que é com este capital que se fará a implantação do banco.

A Diretoria terá que negociar da melhor maneira possível para não haver perdas nesta fase.

### 9.2. Arquitetônico

Deverá ser solicitado a alguns escritórios de arquitetura que demonstrem interesse um projeto de instalação para a sede, agências e postos que prime pela simplicidade e funcionalidade, sem abrir mão do conforto para clientes e funcionários.

Caberá à Prefeitura Municipal designar um grupo de arquitetos e engenheiros pertencentes a seus quadros para escolha do melhor trabalho.

O autor da proposta escolhida deverá desenvolver, a partir de então e no menor prazo possível, os projetos arquitetônicos, elétricos, hidráulicos, de ar condicionado e decoração interna, ouvindo indispensavelmente os Diretores Presidente, Administrativo, de Marketing e de Operações.

### 9.3. Engenharia

Através de concorrência pública deverá se contratar uma empresa de construção para efetuar a reforma ou construção da sede, agências e postos do Banco Municipal S/A.

Engenheiros e arquitetos da Prefeitura deverão compor uma comissão de licitação para analisar as propostas das empresas construtoras, presidida pelo Diretor Administrativo do Banco Municipal S/A.

Após a licitação - melhor preço, menor prazo e qualificação da empresa construtora -, a ordem de serviço deverá ser dada imediatamente.

Deverá ser solicitado ao órgão de engenharia da Prefeitura que designe um engenheiro para fiscalizar as obras.

### 9.4. Organização e Métodos

Definirá como serão as agências, os postos e os sistemas operacionais do Banco Municipal S/A. Além disso, a equipe de organização e métodos deverá assessorar a de arquitetura na elaboração dos projetos arquitetônicos.

### 9.5. Marketing

O setor de marketing, inicialmente, criará um *slogan*, divulgará a imagem do Banco Municipal S/A, seu logotipo e fará outras divulgações através dos diversos veículos de imprensa, sobretudo para os funcionários municipais.

### 9.6. Recursos Humanos

Os funcionários do Banco Municipal S/A serão contratados após aprovação em concurso público, exames médicos e em conformidade com as vagas.

Após a contratação e antes do início do funcionamento haverá treinamento para todos os contratados nas suas respectivas funções.

Cargos de chefia, ou seja, gerente geral, gerentes adjuntos, gerentes de expediente das agências e chefe dos postos, inicialmente, serão preenchidos por pessoas recrutadas no mercado, com bastante experiência e salário compatíveis com a média do mercado.

Para a sede, as chefias de departamento, também inicialmente, serão preenchidas por pessoas recrutadas no mercado, com bastante experiência e salários compatíveis com a média do mercado. Posteriormente, funcionários que se destacarem nas suas



funções serão promovidos e poderão vir a ocupar estes cargos em futuro próximo.

Para a realização do concurso público deverá ser contratada uma empresa de consultoria, que se encarregará de todas as etapas da seleção, em sintonia direta com o Diretor Administrativo.

Todos os funcionários deverão ser treinados, inclusive os contratados, para se implantar a filosofia do Banco Municipal S/A. Para tal, também se deverá contratar uma firma de consultoria ou consultores independentes.

## 10. LOCALIZAÇÃO

A localização da sede, agências e postos do Banco Municipal S/A deverá ser decidida pelo maior acionista com direito a voto, ou seja, o Governo Municipal.

A idéia inicial é que, com a revitalização dos centros históricos, a sede e as agências fiquem localizadas em um prédio que aí lhes será destinado pela Prefeitura, após as reformas compatíveis e instalações necessárias.

Já os postos serão localizados em bairros ou próximos das administrações regionais de maior fluxo de arrecadação de impostos. Poderão, na primeira fase, chegar até o número de 6 (seis). De acordo com o desenvolvimento do Banco Municipal S/A, outros postos podem vir também a ser instalados, dando ao contribuinte condições favoráveis para pagar seus impostos. Em locais onde não existam bancos, eles também podem servir como uma pequena agência bancária. Nada impede que outras agências sejam criadas para atender a necessidades comprovadas.

## ESTATUTO SOCIAL

ANEXO I

### 1. IDENTIFICAÇÃO

O banco será denominado BANCO MUNICIPAL S/A - BANCO COMERCIAL E DE CRÉDITO, FINANCIAMENTO E INVESTIMENTO, estará localizado no Centro da capital do estado, e suas atividades terão duração indeterminada. Sua área de atuação será inicialmente a cidade, podendo expandir-se para outras cidades e estado a critério da Assembléia Geral, a partir de proposição da Diretoria.

### 2. OBJETO SOCIAL

O BANCO MUNICIPAL S/A terá por objeto social as seguintes atividades:

- a) Produtos Financeiros
  - Cheque Especial
  - Depósitos à Vista
  - Operações de Mercado Aberto
  - Poupança
  - RDB/CDB
- b) Serviços Bancários
  - Acolhimento de Declaração de Contribuições e Tributos Federais
  - Arrecadação de Tributos e Contribuições
  - Centralização de Créditos
  - Centralização de Débitos sem Consulta
  - Cobrança
  - Contribuições Previdenciárias ao IAPAS

- Depósito de Cheque Especial
  - FGTS - Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
  - Ordens de Pagamento
  - Pagamento a Fornecedores
  - Pagamento de Contas Médicas e Hospitalares do INAMPS
  - Pagamento de Salários
  - Recebimentos
  - Recebimentos por Procuração
  - Recepção de Declaração de Imposto de Renda
  - Cadastro de Pessoas Físicas
- c) Facilitadores do Atendimento
- Caixas Postais Internas
  - Cheques em Formulários Contínuos
  - Cofre Coletor de Depósitos em Agência
  - Débito Automático em Conta de Depósito
  - Estacionamento para Veículos de Clientes
  - Formulários Personalizados
  - Intercâmbio de Informações em Meio Magnético/Eletrônico
  - Posto de Atendimento Bancário Especial
  - Sistema de Atendimento por Telefonia
- d) Investimento
- FINAME
  - Operações Lastreadas com Recursos do BNDES
  - Capital de Giro
  - Operação de Curto Prazo
  - Pagamentos de Tributos
  - Crédito Direto ao Consumidor

### 3. COMPOSIÇÃO DO CAPITAL SOCIAL

O capital social deveria ser composto por ações ordinárias e preferenciais, ambas com valor nominal de R\$ 1,00 (hum real), sendo 1/3 de ações ordinárias com direito a voto e 2/3 de ações preferenciais sem direito a voto. O Banco Municipal S/A será

uma sociedade de capital aberto, podendo, portanto, o acionista majoritário ceder a terceiros todas ou parte de suas ações preferenciais.

As ações ordinárias terão direito a voto em separado para o preenchimento dos cargos administrativos.

As ações preferenciais não terão direito a voto, e os dividendos, ainda que fixos ou cumulativos, não poderão ser distribuídos em prejuízo do capital social, salvo quando em caso de liquidação ou de lucros contínuos dos exercícios sociais do Banco Municipal S/A, quando esta vantagem tiver sido expressamente assegurada.

Todas as ações serão obrigatoriamente da forma nominativa, e a emissão dos Certificados de Ações somente será permitida depois de cumpridas as formalidades necessárias ao funcionamento legal do Banco Municipal S/A.

As exigências de capital realizado serão cumpridas por ocasião da autorização do Banco Central do Brasil para a constituição e funcionamento do Banco Municipal S/A.

A reserva de capital constituída por ocasião do encerramento do exercício social e resultante da correção monetária do capital realizado será capitalizada automaticamente, ficando o lucro a ser decidido pela Assembléia Geral.

Os Certificados de Ações cuja integralização não consistir em dinheiro só poderão ser emitidos depois do funcionamento geral e cumpridas as formalidades necessárias à transmissão de bens ou realização dos créditos.

### 4. SUBSCRIÇÃO

O Banco Municipal S/A será registrado na Comissão de Valores Mobiliários.

### 5. CONSTITUIÇÃO POR ESCRITURA PÚBLICA

O Banco Municipal S/A será constituído por escritura pública e terá arquivada a certidão do referido instrumento.



## 6. ASSEMBLÉIA GERAL

É a instância máxima de deliberação sobre as práticas de organização e de operação do Banco Municipal S/A.

Composta pelo conjunto dos acionistas, majoritários e minoritários, tem como funções ordinárias:

- homologar os nomes para a composição da Diretoria e
- referendar as políticas de atuação do banco e aprovar suas contas.

A Assembléia Geral poderá ser convocada extraordinariamente, quando se justifique.

### 6.1. Quórum de instalação

A Assembléia Geral instalar-se-á, em primeira convocação, com a presença de acionistas que representem 1/2 do capital social com direito a voto. Em segunda convocação, com qualquer número.

Os acionistas sem direito a voto podem comparecer à Assembléia Geral e discutir a matéria submetida à deliberação.

### 6.2. Quórum

Para aprovação de atos da Diretoria ou proposições do Conselho de Administração ou ainda observações do Conselho Fiscal, é necessária a aprovação dos acionistas que representem, no mínimo, metade das ações com direito a voto.

### 6.3. Ata das Assembléias

Os trabalhos das Assembléias serão registrados em livro apropriado. As atas serão assinadas pelos acionistas presentes e membros da mesa.

Para validade da ata é suficiente a assinatura de quantos bastem para constituir a maioria necessária para as deliberações tomadas na Assembléia.

Da ata retiram-se certidões ou cópias autênticas para o Registro do Comércio e fins legais.

## 7. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A administração do Banco Municipal S/A competirá ao Conselho de Administração e à Diretoria.

O Conselho de Administração é um órgão de deliberação colegiada sobre políticas e estratégias a serem seguidas pela sociedade, ficando a representação do Banco Municipal S/A privativa exclusivamente da Diretoria. As atribuições e poderes conferidos por lei ao Conselho de Administração não podem ser outorgados a outro órgão pelo estatuto.

### 7.1. Conselho de Administração

Será composto por 5 (cinco) membros homologados pela Assembléia Geral e por ela destituíveis a qualquer tempo. O prazo de gestão será de 2 (dois) anos, sendo permitida a reeleição. O Presidente do Conselho, indicado pelo maior acionista com direito a voto, será o Secretário de Fazenda do município. Para a convocação, instalação e funcionamento do Conselho de Administração a deliberação será por maioria de votos.

#### 7.1.1. Indicação dos membros do Conselho de Administração

Os membros do Conselho de Administração serão indicados da seguinte maneira:

1º membro	Presidente do Conselho, será o Secretário de Fazenda do município
2º membro	Presidente da Diretoria será indicado pelo Prefeito, com aprovação da Câmara de Vereadores
3º membro	Indicado pela Câmara de Vereadores
4º membro	Indicado pelos outros acionista com direito a voto
5º membro	Indicado pelo Secretário de Fazenda do município

A confirmação dos nomes dos conselheiros deverá ser homologada em Assembléia Geral.

### 7.1.2. Competência

Compete ao Conselho de Administração:

- fixar a orientação geral dos negócios do Banco Municipal S/A;
- eleger e destituir os Diretores do Banco Municipal S/A e fixar-lhes atribuições, salários e autorizações para a representação efetiva;
- fiscalizar a gestão dos Diretores, examinar a qualquer tempo os livros e papéis do Banco Municipal S/A, solicitar informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração e quaisquer outros atos;
- convocar Assembléia Geral quando julgar conveniente ou convocar a Assembléia Geral Ordinária até 4 (quatro) meses após o término do exercício social para apreciar as contas, deliberar sobre o lucro líquido do exercício, ou para eleger ou destituir Diretores e os membros do Conselho Fiscal;
- manifestar-se sobre o relatório da Diretoria assim como sobre as contas do exercício;
- manifestar-se previamente sobre atos ou contratos quando o estatuto assim o exigir;
- deliberar, quando autorizado pelo estatuto, sobre emissão de ações para subscrições;
- autorizar, se o estatuto não dispuser em contrário, a alienação de bens do ativo permanente, a constituição de ônus reais e a prestação de garantias a obrigações de terceiros e
- constituir ou destituir auditores independentes, se houver necessidade.

Todas as deliberações do Conselho de Administração que forem destinadas a produzir efeitos perante terceiros ou a comunidade serão arquivadas no Registro do Comércio, e publicadas as atas nos jornais de maior circulação.

Todos os Conselheiros deverão residir na cidade e poderão ou não ser acionistas.

No caso de vacância do cargo de um Conselheiro, salvo disposição em contrário, o substituto será indicado pelos Conselheiros remanescentes e servirá até a primeira Assembléia Geral. Se ocorrer vacância da maioria dos cargos, a Assembléia Geral será convocada para proceder à nova homologação.

### 7.1.3. Remuneração

A Assembléia Geral fixará a remuneração individual (jetons) de cada Conselheiro, tendo em conta suas responsabilidades, o tempo dedicado às suas funções, sua competência, reputação profissional e o valor dos seus serviços no mercado.

Os Conselheiros terão participação no lucro líquido desde que o seu total não ultrapasse a remuneração anual dos Diretores, nem a 0,1 (um décimo) dos lucros, prevalecendo o que for menor. Os Conselheiros farão jus à participação no lucro do exercício social em relação ao qual for atribuído aos acionistas o dividendo obrigatório.

### 7.1.4. Renúncia

A renúncia do Conselheiro torna-se efetiva desde o momento em que for entregue a comunicação escrita do renunciante, em relação a terceiro de boa-fé, após arquivamento no Registro de Comércio e publicação, que poderão ser promovidos pelo renunciante.

### 7.2. Diretoria

A Diretoria do Banco Municipal S/A será composta de 3 (três) membros:

- Diretor Presidente;
- Diretor Administrativo;
- Diretor de Marketing e Operações.

A Diretoria será eleita e/ou destituída somente pelo Conselho de Administração.



O Diretor Presidente do Banco Municipal S/A será um dos Conselheiros, indicado pelo maior acionista e referendado pelos outros membros. O Diretor Presidente não poderá ser o Presidente do Conselho de Administração.

A gestão de cada Diretoria será de 2 (dois) anos, a qual será eleita logo após a constituição do Conselho de Administração. Será permitida a reeleição de parte ou de toda a Diretoria. O aumento do número de Diretores só será possível com aprovação do Conselho de Administração, se diagnosticada a necessidade e justificada pelo desenvolvimento mercantil do Banco Municipal S/A. Se for o caso, esta ampliação somente será analisada a partir do final da gestão da primeira Diretoria.

Todos os Diretores deverão residir na cidade e poderão ou não ser acionistas.

Cabe à Diretoria a representação do Banco Municipal S/A com relação ao Banco Central do Brasil, outros bancos, órgãos públicos e privados e o público em geral. Nenhum outro órgão está autorizado a representar o Banco Municipal S/A sem autorização ou consentimento formal da Diretoria (os organogramas e as descrições das funções dos diretores encontram-se nos Anexos III e IV, respectivamente).

### **7.2.1. Responsabilidade dos Diretores**

Cada Diretor não é pessoalmente responsável pelas obrigações que contrair em nome do Banco Municipal S/A e em virtude de ato regular de gestão; responde, porém, civilmente, quando proceder dentro de suas atribuições ou poderes, com culpa ou dolo e/ou com violação da lei ou dos estatutos.

Um Diretor não é responsável por atos ilícitos de outro ou outros Diretores, salvo se for conivente, se negligenciar em descobri-los ou se, deles tendo conhecimento, deixar de agir para impedir a sua prática.

Exime-se de responsabilidade o Diretor que faça consignar sua divergência em ata do Conselho de Administração ou, não sendo possível, dela dê ciência imediatamente e por escrito ao Conselho de Administração.

Os Diretores são solidariamente responsáveis pelos prejuízos causados em virtude do não-cumprimento dos deveres impostos por lei para assegurar o funcionamento normal do Banco Municipal S/A, ainda que pelos estatutos tais deveres não caibam a todos eles.

O Diretor que, tendo conhecimento do não cumprimento desses deveres pelo seu antecessor, deixar de comunicar o fato à Assembléia Geral, torna-se-á por ele solidariamente responsável.

Responderá solidariamente com o Diretor quem, com o fim de obter vantagens para si ou para outrem, concorrer para a prática de ato de violência da lei ou do estatuto.

### **7.2.2. Remuneração dos Diretores**

A Assembléia Geral fixará a remuneração de cada Diretor, tendo em conta as suas responsabilidades, experiência, o tempo dedicado ao Banco Municipal S/A, competência, reputação profissional e com base no valor médio da remuneração de mercado, não podendo ultrapassar a remuneração do Secretário Municipal da Fazenda.

A Diretoria fará jus à participação nos lucros do exercício social proporcionalmente ao que for atribuído aos acionistas como dividendo obrigatório, desde que o seu total não ultrapasse a remuneração anual e nem 0,1 (um décimo) dos lucros, prevalecendo o limite que for menor.

### **7.2.3. Responsabilidade dos primeiros administradores**

Os primeiros administradores são solidariamente responsáveis, perante o Banco Municipal S/A, pelos prejuízos causados pela demora no cumprimento das formalidades da sua implantação.

O Banco Municipal S/A não responde pelos atos ou operações praticadas pelos primeiros administradores antes de cumpridas as formalidades de constituição, mas a Assembléia Geral poderá deliberar em contrário.



#### 7.2.4. Comunicação ao Banco Central do Brasil

A Diretoria do Banco Municipal S/A deverá comunicar ao Banco Central do Brasil a nomeação ou a eleição de Diretores, membros dos Conselhos de Administração e Fiscal no prazo de até 15 (quinze) dias da sua ocorrência. A posse dos eleitos ou nomeados dependerá da homologação de seus nomes pelo Banco Central do Brasil que, no prazo máximo de 60 (sessenta) dias, decidirá aceitar ou recusar o(s) nome(s) do(s) eleito(s) ou nomeado(s). Este prazo será contado a partir da data em que o processo estiver integralmente instruído.

#### 7.2.5. Renúncia

A renúncia de um Diretor ou de toda a Diretoria deverá ser feita por escrito e enviada ao Conselho de Administração.

A interinidade será exercida por membros do Conselho de Administração, que imediatamente convocará uma Assembléia Geral Extraordinária para preenchimento do(s) cargo(s) vago(s).

O novo nomeado completará o tempo de gestão do substituído.

Deverão ser tomadas as providências legais de praxe, tais como arquivamento no Registro de Comércio e publicações.

#### 7.3. Conselho Fiscal

O Banco Municipal S/A terá um Conselho Fiscal composto por 3 (três) membros efetivos e 3 (três) membros suplentes eleitos pela Assembléia Geral, que poderão ser reeleitos.

O Conselho Fiscal será permanente na mesma legislatura, e seus membros somente podem ser eleitos se residentes na cidade, portadores de diplomas universitários ou que tenham exercido, pelo prazo mínimo de 3 (três) anos, cargos de Administrador de Empresas ou de Conselheiro Fiscal. Os membros do Conselho Fiscal e os suplentes exercerão seus cargos durante a legislatura que se realizar após a sua eleição.

Não podem ser eleitos para o Conselho Fiscal membros do Conselho de Administração, da Diretoria, empregados do Banco

Municipal S/A ou da entidade controladora e os cônjuges ou parentes até terceiro grau dos administradores.

A função de membro do Conselho Fiscal é indelegável.

Na constituição do Conselho Fiscal serão observadas as seguintes normas:

- os titulares de ações preferenciais sem direito a voto, com 20 % (vinte por cento) ou mais do capital social, terão direito de eleger em votação, em separado, 1 (um) membro e respectivo suplente e
- iguais direitos terão os acionistas minoritários que representem em conjunto 10% (dez por cento) ou mais das ações sem direito a voto. O outro membro com o respectivo suplente será eleito pelo maior acionista do Banco Municipal S/A.

Para a substituição de um membro do Conselho Fiscal, os acionistas que o elegeram o destituirão e elegerão um outro membro para a sua substituição.

#### 7.3.1. Competência

Compete ao Conselho Fiscal:

- fiscalizar os atos dos Diretores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários;
- opinar sobre o relatório anual da Diretoria, fazendo constar do seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da Assembléia Geral;
- opinar sobre as propostas da Diretoria a serem submetidas à Assembléia Geral relativas à modificação do capital social, planos de investimento, distribuição de dividendos, transformação, incorporação, fusão ou cisão;
- denunciar à Diretoria e, se esta não tomar as providências necessárias para proteção dos interesses do Banco Municipal S/A, à Assembléia Geral, os erros, fraudes ou crimes que descobrirem e sugerir providências úteis para saná-los;
- convocar a Assembléia Geral Ordinária se a Diretoria retardar por mais de 1 (um) mês essa convocação, e a Extraordinária sempre que ocorrerem motivos graves ou urgentes,



incluindo na pauta das Assembléias as matérias que considerarem necessárias;

- analisar, ao menos trimestralmente, os balancetes e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pelo Banco Municipal S/A;
- examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar;
- exercer essas atribuições, durante a liquidação, tendo em vista as disposições especiais.

A Diretoria é obrigada, através de comunicação por escrito, a colocar à disposição dos membros do Conselho Fiscal, dentro de 10 (dez) dias, cópias das atas de reuniões e, dentro de 15 (quinze) dias do seu recebimento, cópias dos balancetes e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente e, quando houver, dos relatórios de execução de orçamento.

O Conselho Fiscal, a pedido de qualquer dos seus membros, solicitará à Diretoria esclarecimentos ou informações, assim como a elaboração de demonstrações financeiras ou contábeis.

Os membros do Conselho Fiscal assistirão às reuniões do Conselho de Administração ou da Diretoria em que terão de deliberar sobre assuntos que devam opinar.

Se o Banco Municipal S/A não tiver auditores internos, o Conselho Fiscal poderá, para melhor desempenho das suas funções, escolher firma de auditoria ou contador e fixar-lhes os honorários, os quais serão pagos pelo banco, por tempo determinado, dentro de níveis razoáveis vigentes na praça e compatíveis com a dimensão econômica do Banco Municipal S/A.

O Conselho Fiscal deverá fornecer ao acionista ou grupo de acionistas, que representem no mínimo 5% do capital social, sempre que solicitado, informações sobre matérias de sua competência.

As atribuições e poderes conferidos pela lei não podem ser outorgados a outro órgão do Banco Municipal S/A.

É necessário ainda publicar anualmente em 2 (dois) jornais de circulação nacional os balanços do Banco Municipal S/A.

### 7.3.2. Remuneração

A remuneração dos membros do Conselho Fiscal será fixada pela Assembléia Geral que o elegeu e não poderá ser inferior, para cada membro em exercício, a 0,1 (um décimo) do que em média for atribuído a cada Diretor, não computada a participação nos lucros.

## 8. EXERCÍCIO SOCIAL

O exercício social terá duração de 6 (seis) meses. As datas de início serão 1º de janeiro e 1º de julho, com término em 30 de junho e 31 de dezembro, respectivamente, com observância das regras contábeis do Conselho Monetário Nacional.

Diariamente haverá balancete de averiguações do movimento do Banco Municipal S/A.

## 9. DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

Ao fim de cada exercício social a Diretoria, com base na escrituração mercantil do Banco Municipal S/A, fará publicar, em 2 (dois) jornais de circulação nacional, as seguintes demonstrações financeiras, que deverão exprimir com clareza a situação do patrimônio do Banco Municipal S/A assim como as mudanças ocorridas no exercício:

- Balanço patrimonial
- Demonstração de lucros e perdas no exercício
- Demonstração de resultado do exercício
- Demonstração das origens e aplicações do exercício

As demonstrações de cada exercício serão publicadas com a indicação dos valores correspondentes das demonstrações do exercício anterior.

Nas demonstrações, as contas semelhantes poderão ser agrupadas, os pequenos saldos poderão ser agregados, desde que o valor desses não ultrapasse 0,1 (um décimo) do valor do respectivo grupo de contas. É vedada designação genérica como "Diversas Contas" ou "Contas Diversas".



As demonstrações financeiras registrarão a destinação dos lucros segundo a proposta da Diretoria, no pressuposto da sua aprovação pela Assembléia Geral.

As demonstrações serão complementadas por notas explicativas e outros quadros analíticos e/ou demonstrações contábeis necessárias para esclarecimento da situação patrimonial e dos resultados do exercício.

As notas deverão indicar:

- os principais critérios de avaliação dos elementos patrimoniais nos cálculos de depreciação, amortização e exaustão, de constituição de provisões para encargos ou riscos e dos ajustes para atenuar perdas prováveis na realização de elementos do ativo;
- os investimentos em outras sociedades, quando relevantes;
- o aumento de valor de elementos do ativo resultante de novas avaliações;
- os ônus reais constituídos sobre elementos do ativo, as garantias prestadas a terceiros e outras responsabilidades eventuais ou contingentes;
- a taxa de juros, as datas de vencimento e as garantias das obrigações a longo prazo;
- o número, espécies e classe das ações do capital social;
- as ações de compras outorgadas exercidas no período;
- ajustes dos exercícios anteriores e
- os eventos subseqüentes à data do encerramento do exercício que tenham ou possam vir a ter efeito relevante sobre a situação financeira e os resultados futuros do Banco Municipal S/A.

## 10. OBJETIVOS OPERACIONAIS

Fica estabelecido, em consonância com as determinações do Governo Federal, que o acionista majoritário não poderá solicitar crédito junto ao Banco Municipal S/A.

As demais solicitações de crédito efetuadas ao Banco Municipal S/A deverão ser analisadas pela Diretoria de Operações, que

emitirá parecer. A aprovação será do Conselho de Operações,<sup>7</sup> composto por todos os Diretores e também pelo Presidente que, neste caso, tem voto de peso igual ao dos Diretores. Aprovado, o crédito deverá ser liberado pelo Diretor Administrativo.

## 10.1. Reservas e Lucros

### 10.1.1. Reserva legal

Do lucro líquido do exercício, 5% (cinco por cento) serão aplicados, antes de qualquer outra destinação, na constituição da reserva legal, que não excederá 20% (vinte por cento) do capital social.

O Banco Municipal S/A poderá deixar de constituir a reserva legal no exercício em que o saldo desta reserva, acrescido do montante das reservas de capital, exceder de 30% (trinta por cento) o capital social.

A reserva legal tem por fim assegurar a integridade do capital social e somente poderá ser utilizada para compensar prejuízos ou aumentar o capital.

### 10.1.2. Lucros

Do resultado do exercício serão deduzidos, antes de qualquer participação, os prejuízos acumulados e a provisão para imposto de renda.

O prejuízo do exercício será obrigatoriamente absorvido pelos lucros acumulados, pelas reservas de lucros e pela reserva legal, nesta ordem.

A Assembléia Geral poderá, por proposta da Diretoria, deliberar reter parcelas do lucro líquido do exercício, previsto em orçamento de capital por ela previamente aprovado.

O orçamento submetido pela Diretoria com a justificativa da retenção de lucros proposta deverá compreender todas as fontes de recursos e aplicações de capital, fixo ou circulante, e poderá

<sup>7</sup>O Conselho de Operações é a reunião do Diretor de Operações, chefes de departamentos subordinados a esta Diretoria e gerentes das agências, para colocar em execução a política de operações decidida.



ter a duração de 5 (cinco) exercícios sociais, salvo no caso de execução, por prazo maior, de projeto de investimento.

O orçamento poderá ser aprovado na Assembléia Geral Ordinária que deliberar sobre o balanço do exercício.

Serão criadas reservas, desde que, para cada uma, a Diretoria:

- indique de modo preciso a sua finalidade;
- fixe os critérios para determinar a parcela semestral dos lucros líquidos que será destinada à sua constituição e
- estabeleça o limite máximo da reserva.

### 10.1.3. Dividendos

Os acionistas têm direito a receber como dividendo obrigatório, em cada exercício, a parcela dos lucros, estabelecido que não poderá ser inferior a 50% (cinquenta por cento) do lucro líquido do exercício, diminuído ou acrescido de:

- quantia destinada à constituição da reserva legal;
- importância destinada à formação de reservas para contingências e reversão das mesmas reservas formais de exercícios anteriores e
- lucros a realizar transferidos para as respectivas reservas e lucros anteriores registrados nessa reserva que tenham sido realizados no exercício.

Os lucros que deixarem de ser registrados serão enquadrados como reserva especial e, se não forem absorvidos por prejuízos em exercícios subsequentes, deverão ser pagos como dividendo assim que o permitir a situação do Banco Municipal S/A.

O dividendo não será obrigatório no exercício social em que a Diretoria informar à Assembléia Geral Ordinária ser ele incompatível com a situação financeira do Banco Municipal S/A. O Conselho Fiscal deverá dar seu parecer sobre esta situação e a Diretoria o encaminhará à Comissão de Valores Mobiliários, dentro de 5 (cinco) dias da realização da Assembléia Geral, com exposição justificada.

O dividendo será distribuído como percentagem do capital social registrado, independente do tipo de ação.

## 11. ACORDO DE ACIONISTAS

Os acordos de acionistas sobre compra e venda de suas ações, preferência para adquiri-las ou exercício de direito de voto deverão ser observados pelo Banco Municipal S/A quando arquivados na sua sede.

As obrigações ou ônus decorrentes desses acordos somente estarão disponíveis a terceiros depois de averbados nos livros de registro e nos Certificados de Ações.

Esses acordos não poderão ser invocados para eximir o acionista de responsabilidade no exercício do direito de voto ou do poder de controle. Nas condições previstas no acordo, os acionistas podem promover as execuções específicas das obrigações assumidas.

As ações averbadas nesses termos não poderão ser negociadas em bolsa ou no mercado de balcão.

No relatório anual, a Diretoria informará à Assembléia Geral as disposições sobre a política de reinvestimento de lucros e distribuição de dividendos, constantes de acordos de acionistas, arquivados no Banco Municipal S/A.

## 12. DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS

Fica estabelecido o fórum da cidade para esclarecer qualquer dúvida por acaso existente nestes estatutos, ouvido previamente o Banco Central e a Comissão de Valores Mobiliários.

**COMPOSIÇÃO DO  
CAPITAL SOCIAL: Sugestões**

ANEXO II

Indicamos algumas sugestões para se formar o capital social do Banco Municipal S/A:

**SUGESTÃO 1:**

**Capital social composto em 100% por ações ordinárias**

**Ações ordinárias (100,00% do capital total)**

PREFEITURA MUNICIPAL	33,33%
- Prefeitura Municipal com 17,33%	
- empresas da administração indireta com 16,00%	
OUTROS	<u>66,67%</u>
	100,00%

**SUGESTÃO 2:**

**Capital social composto por ações ordinárias (1/3) e por ações preferenciais (2/3)**

**Ações ordinárias (33,33% do capital total)**

PREFEITURA MUNICIPAL	33,33%
- Prefeitura Municipal com 23,33%	
- empresas da administração indireta com 10,00%	

**Ações preferenciais (66,67% do capital total)**

PREFEITURA MUNICIPAL	28,00%
- Prefeitura Municipal com 16,67%	
- empresas da administração indireta com 11,33%	
OUTROS	<u>38,67%</u>
	100,00%



**SUGESTÃO 3:**

**Capital social composto por ações ordinárias (1/3) e por ações preferenciais (2/3)**

**Ações ordinárias (33,33% do capital total)**

PREFEITURA MUNICIPAL	<b>33,33%</b>
- Prefeitura Municipal com 33,33%	

**Ações preferenciais ( 66,67% do capital total)**

PREFEITURA MUNICIPAL	<b>34,67%</b>
- empresas da administração indireta com 34,67%	
OUTROS	<b>32,00%</b>
	<b>100,00%</b>

**ORGANOGRAMAS DA  
ESTRUTURA ADMINISTRATIVA**

ANEXO III

**À guisa de esclarecimento sobre a estrutura proposta para o Banco Municipal S/A**

Em face dos estudos realizados, concluímos que a estrutura ideal para o Banco Municipal S/A seria formada por 1 (hum) Diretor Presidente, mais 5 (cinco) Diretorias e 11 (onze) departamentos (vide organograma: versão ideal).

Entretanto, atendendo à necessidade de contenção de despesas e também preocupados com a macrocefalia, sugerimos que, inicialmente, o banco tenha em sua sede apenas 2 (duas) Diretorias além da Presidência e 8 (oito) departamentos, dos quais 2 (dois) ficariam para instalação posterior reduzindo-se, portanto, a seis, além do Gabinete Executivo (vide organograma: versão reduzida).

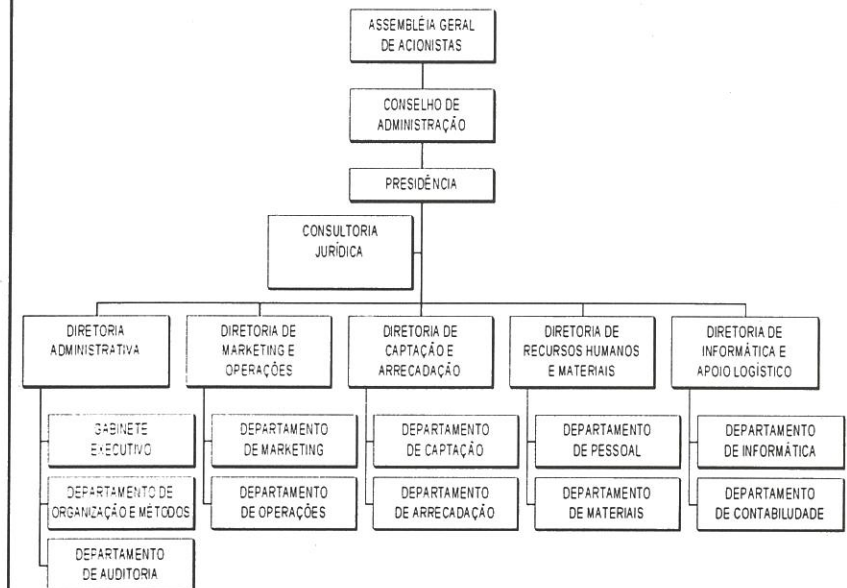
Com isto pretende-se que o Banco Municipal S/A tenha em sua sede o menor número possível de funcionários na sua implantação e, quando necessário for, as ampliações deverão ser feitas seguindo o caminho já delineado em busca do tamanho ideal.

O detalhamento do projeto, a partir de agora, é ancorado na versão reduzida do banco, que deverá iniciar seu funcionamento unicamente com 1 (uma) agência. A ampliação de suas instalações deverá basear-se em postos acoplados a administrações regionais, subordinados à própria agência.

ESTRUTURA  
DO  
BANCO MUNICIPAL S/A

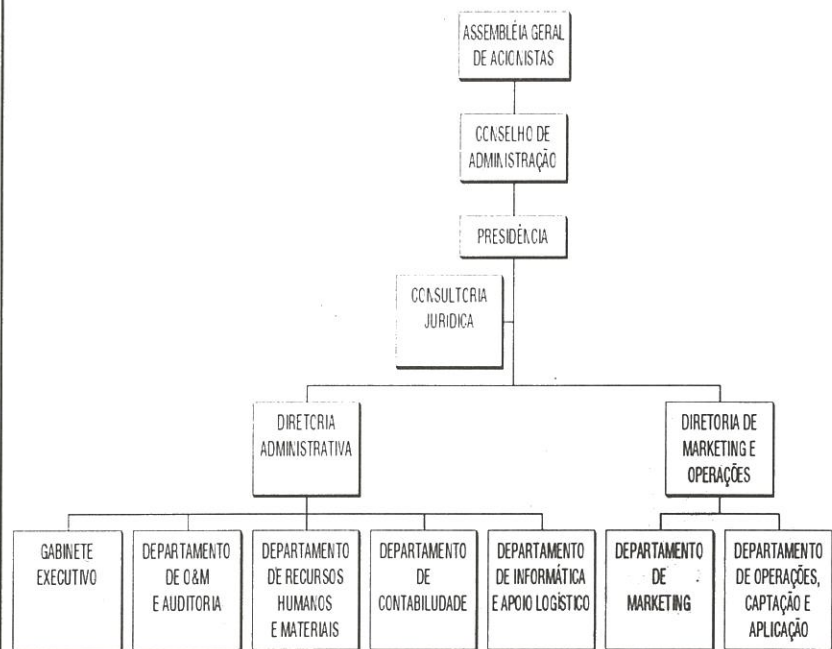


ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DA DIRETORIA:  
VERSÃO IDEAL





## ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DA DIRETORIA: VERSÃO REDUZIDA

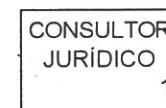


## ORGANOGRAMA DETALHADO DA PRESIDÊNCIA



TOTAL DE PESSOAS ALOCADAS: 5

## ORGANOGRAMA DETALHADO DA CONSULTORIA JURÍDICA

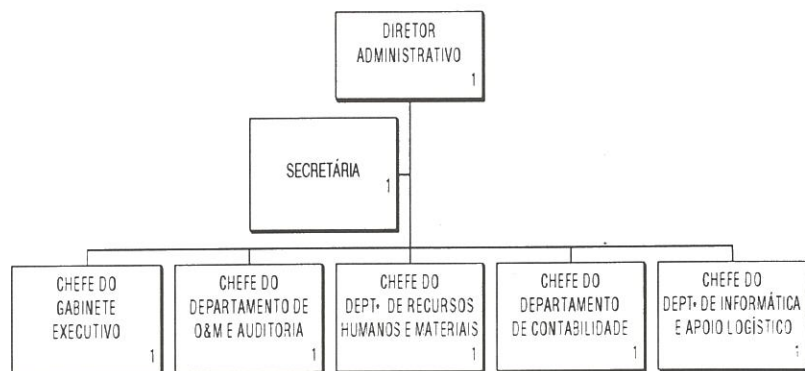


TOTAL DE PESSOAS ALOCADAS: 1

LEGENDA

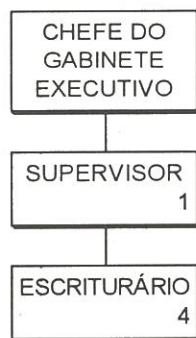
**FUNÇÃO**  
Pessoas  
alocadas: nº

### ORGANOGRAMA DETALHADO DA DIRETORIA ADMINISTRATIVA



TOTAL DE PESSOAS ALOCADAS: 7

### ORGANOGRAMA DETALHADO DO GABINETE EXECUTIVO

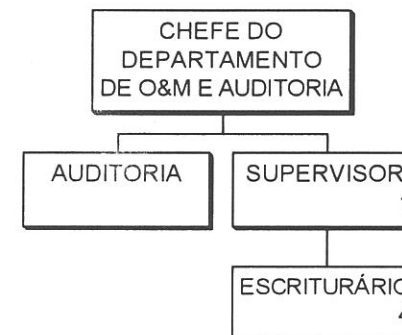


LEGENDA

**FUNÇÃO**  
Pessoas  
alocadas: nº

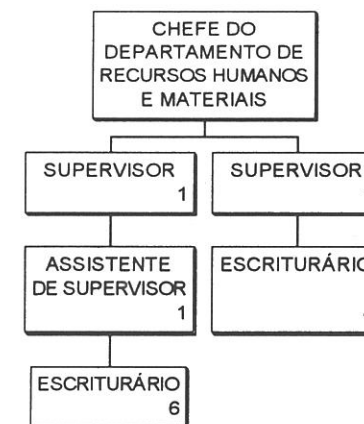
TOTAL DE PESSOAS ALOCADAS: 5

### ORGANOGRAMA DETALHADO DO DEPARTAMENTO DE O&M E AUDITORIA



TOTAL DE PESSOAS ALOCADAS: 5

### ORGANOGRAMA DETALHADO DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS E MATERIAIS



LEGENDA

**FUNÇÃO**  
Pessoas  
alocadas: nº

TOTAL DE PESSOAS ALOCADAS: 13



### ORGANOGRAMA DETALHADO DO DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE



TOTAL DE PESSOAS ALOCADAS: 3

### ORGANOGRAMA DETALHADO DO DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA E APOIO LOGÍSTICO



TOTAL DE PESSOAS ALOCADAS: 3

#### LEGENDA

**FUNÇÃO**  
Pessoas  
alocadas: nº

### ORGANOGRAMA DETALHADO DA DIRETORIA DE MARKETING E OPERAÇÕES



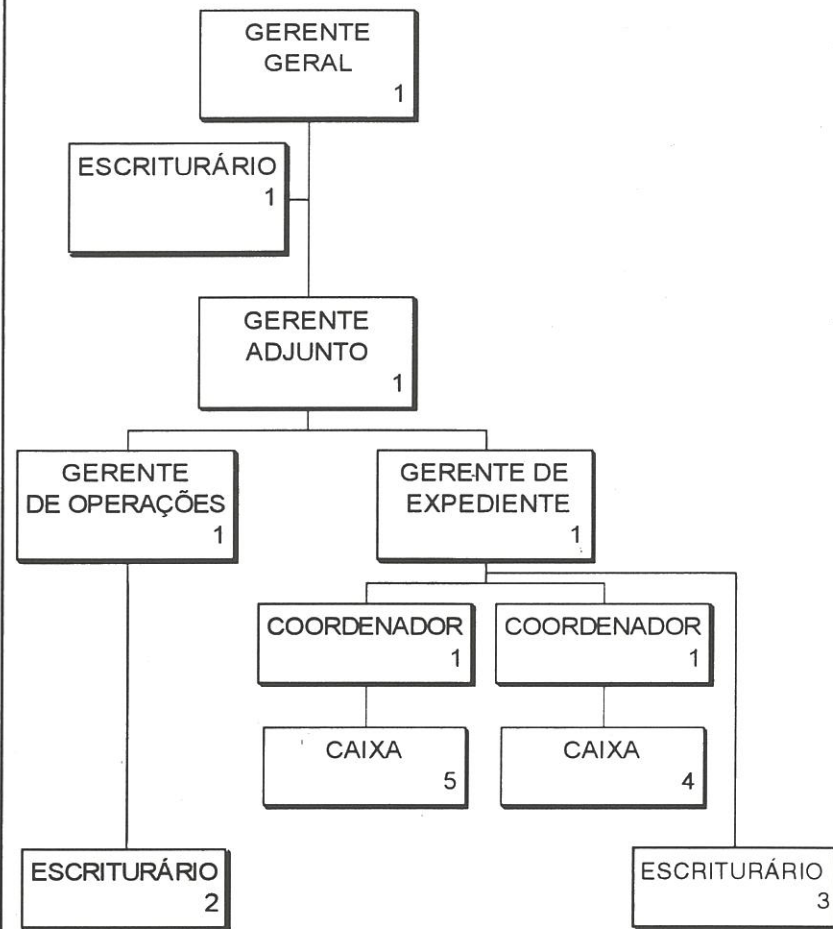
TOTAL DE PESSOAS ALOCADAS: 8

#### LEGENDA

**FUNÇÃO**  
Pessoas  
alocadas: nº

\* O Departamento de Marketing será conduzido inicialmente pelo próprio Diretor de Marketing.

## AGÊNCIA: ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

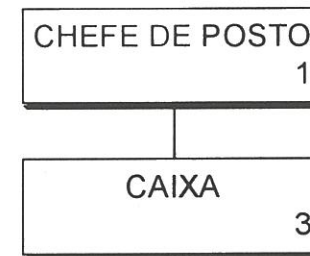


LEGENDA

**FUNÇÃO**  
Pessoas  
alocadas: nº

TOTAL DE PESSOAS ALOCADAS: 21

## POSTO: ESTRUTURA ADMINISTRATIVA



TOTAL DE PESSOAS ALOCADAS: 4

LEGENDA

**FUNÇÃO**  
Pessoas  
alocadas: nº



RESUMO DA ALOCAÇÃO DE PESSOAL  
(Início de Funcionamento)

**SEDE:**

DIRETOR	3
CONSULTOR JURÍDICO	1
CHEFE DE DEPARTAMENTO	6
CHEFE DE GABINETE	1
SUPERVISOR	7
ASSISTENTE DE SUPERVISÃO	1
SECRETÁRIA	3
ESCRITURÁRIO	28

SUBTOTAL 50

AGÊNCIA 21

TOTAL 71

DESCRIÇÃO DAS FUNÇÕES

ANEXO IV

**PRESIDÊNCIA**

- representar jurídica e socialmente o Banco Municipal S/A, pessoalmente ou por delegação formal
- decidir junto às Diretorias correspondentes sobre assuntos de expansão do banco; nomeações para cargos do segundo e terceiro escalões; operações de sua alçada
- autorizar aquisição de bens imóveis; assinar escrituras; assinar balanços, demonstrativos e relatórios
- delegar poderes através de procurações
- contactar com acionistas e seus prepostos
- negociar aumentos de capital
- contactar com o Banco Central do Brasil e demais órgãos federais, estaduais e municipais da área
- decidir questões polêmicas alçadas à Presidência
- contactar com os demais bancos, a nível de Presidência e Diretorias

**CONSULTORIA JURÍDICA**

- dar parecer sobre as questões que lhe sejam apresentadas
- assessorar juridicamente o Presidente e demais Diretores
- cuidar para que os normativos do Banco Municipal S/A estejam de acordo com as legislações vigentes
- assumir a defesa do banco em possíveis questões trabalhistas e cíveis
- assessorar os acordos coletivos de trabalho

- analisar juridicamente toda e qualquer questão que lhe seja submetida

### **DIRETORIA ADMINISTRATIVA**

- substituir o Presidente em suas ausências
- exercer, por delegação do Presidente, as tarefas que lhe sejam confiadas
- coordenar as atividades do Gabinete Executivo
- decidir com os chefes de departamentos de sua área todos os assuntos pertinentes a cada um deles
- administrar as áreas que lhe estão afetas e normatizar o funcionamento dos serviços não específicos
- fazer com que os serviços rotineiros sejam cumpridos e fiscalizados periodicamente
- administrar a tesouraria do Banco Municipal S/A, cuidando, inclusive, dos depósitos compulsórios e encaixe obrigatório

Enquanto acumulando a Diretoria de Recursos Humanos e Materiais são também suas funções:

#### **Quanto a Recursos Humanos**

- autorizar a seleção e contratação de pessoal através de concurso público. Para isto deve-se contratar firma de consultoria, que deverá montar e realizar o certame
- autorizar o treinamento de todo o pessoal nas diversas áreas (caixa, grafoscopia, coordenação, atendimento, captação e principalmente em relações humanas e públicas e tratamento de clientes, etc.)
- discutir e estabelecer salários com o sindicato da categoria, após contato prévio com a Presidência
- aprovar normas de direitos e deveres dos funcionários, pré-acordadas com a Presidência
- aprovar plano de cargos e salários e submetê-lo à Presidência

- aprovar normas de comportamento, inclusive com punições cabíveis
- autorizar treinamentos periódicos para Gerentes, em todos os níveis, para atualização
- autorizar contratação de assistência médica

#### **Quanto a Recursos Materiais**

- autorizar, montar e equipar as dependências em conjunto com o Departamento de Organização e Métodos e Auditoria
- autorizar a instalação e administração do almoxarifado geral
- autorizar aquisição de materiais necessários, através de licitação
- autorizar contratação de firmas de manutenção de equipamentos através de concorrência
- analisada a necessidade, autorizar, se for o caso, a contratação de veículos
- autorizar suprimento dos almoxarifados da agência e postos
- autorizar aquisição de equipamentos e contratar sua manutenção

### **DIRETORIA DE MARKETING E OPERAÇÕES**

Inicialmente, deve assumir todas as funções inerentes ao Departamento de Marketing:

- cuidar para que a imagem do Banco Municipal S/A se instale e permaneça boa junto à comunidade
- fazer e fazer relações públicas com toda a comunidade
- pesquisar a opinião pública sobre locais, idéias e melhoria do atendimento
- analisar os locais para atendimento, escolhendo e indicando os melhores
- cuidar do preparo das "inteligências de marketing"
- viabilizar a colocação de produtos



- criar propagandas dos produtos
- adequar sinalização das agências e postos de atendimento (interna e externa)
- contactar Departamentos de Marketing dos demais bancos da praça para adequação do Banco Municipal S/A
- fazer adotar postura de marketing, através de treinamento, a todos os funcionários do banco
- pesquisar sempre, junto à clientela, sobre o Banco Municipal S/A e seus produtos, adequando-os às necessidades demonstradas
- trabalhar montagem de estratégias relativas às necessidades do setor de operações do Banco Municipal S/A

Com relação à Diretoria de Operações, são também suas funções:

#### Quanto à Captação

- divulgar e fazer vender os produtos de captação do Banco Municipal S/A
- organizar, junto às ações de marketing, campanhas de divulgação dos produtos e montar estratégias - micro e macro - para a venda dos mesmos
- oferecer meios às agências e postos de competir no mercado, para venda de seus produtos
- contactar com grandes empresas, de alguma maneira ligadas à Prefeitura, e conseguir aplicações de capital em produtos do banco
- administrar, a nível de Diretoria, a aplicação destes recursos de modo a receber o maior *spread* possível
- conseguir listagem trimestral junto à Secretaria de Fazenda, contendo nome, localização e valor recebido, dos 1.000 (mil) funcionários com maiores salários, a fim de desenvolver um bom trabalho de captação junto a eles

#### Quanto à Arrecadação

- analisar, junto ao sistema existente de arrecadação da totalidade dos impostos, quais as modificações necessárias para adequação do recolhimento através do Banco Municipal S/A
- oferecer aos contribuintes todas as facilidades de atendimento, atraindo-os para pagamento no Banco Municipal S/A
- conseguir, junto ao órgão competente da Secretaria Municipal da Fazenda, listagem dos 100 (cem) maiores contribuintes de cada imposto e trabalhá-los em contato direto, ampliando e atualizando esta listagem sempre que possível
- viabilizar os pagamentos de impostos municipais, via débito em conta, dos grandes contribuintes
- criar, junto às ações de marketing, estratégias de recebimento de todos os impostos
- negociar, com os demais bancos, menor *float* para o recebimento feito por eles de todas as modalidades de impostos
- estar sempre atento ao objetivo de se fazer o máximo de arrecadação possível via Banco Municipal S/A

#### Quanto à Aplicação

- analisar e dar parecer sobre as solicitações de empréstimos
- encaminhar solicitações de crédito ao Conselho de Operações
- participar das deliberações do Conselho de Operações emitindo o seu voto
- aprovar novas estratégias que busquem agilizar os serviços do seu setor
- negociar com grandes empresas pacotes de produtos e serviços
- aprovar normas, roteiros, manuais de serviços e instruções sobre os produtos e serviços destas três áreas (Captação, Arrecadação e Aplicação)

## GABINETE EXECUTIVO

### Setor de Redação e Correspondência

- dar forma final a todas as correspondências do Banco Municipal S/A, oriundas da Presidência e de todas as Diretorias e departamentos
- expedir toda a correspondência
- receber e distribuir toda a correspondência
- dar forma final a todos os normativos e manuais
- distribuir normativos e manuais
- compor pautas de reuniões da Diretoria
- redigir atas de reuniões da Diretoria
- redigir informes diários e distribuí-los - índices, taxas de juros, etc.

### Setor de Segurança e Apoio

- contratar e fiscalizar firma de segurança
- contratar e fiscalizar firma de limpeza
- contratar e fiscalizar firma de distribuição de café e lanches
- contratar e fiscalizar firma de fornecimento de plantas decorativas

### Setor de Secretaria e Biblioteca

- secretariar o Presidente e demais Diretores em seus contatos externos
- manter e atualizar livros de instruções e manuais de serviço à disposição da Diretoria e departamentos, assim como publicações das autoridades monetárias nacionais e internacionais e periódicos especializados em finanças
- arquivar e guardar todos os contratos realizados pelo Banco Municipal S/A
- arquivar e guardar todos os relatórios informativos diários, semanais e mensais

- copidescar jornais diários e distribuir aos Diretores
- responder a questionamentos da agência e postos sobre assuntos de alçada do Gabinete Executivo
- agendar e fazer pagamentos de impostos e taxas devidos pelo Banco

## DEPARTAMENTO DE ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E AUDITORIA

### Quanto à Organização e Métodos

- criar rotinas de serviços
- criar formulários
- estabelecer normas e critérios de funcionamento
- criar manuais de serviços
- atualizar ou modificar rotinas
- cuidar de documentação legal para criação de novas dependências
- criar sistemas de controle e avaliação de serviços
- estabelecer dotação de pessoal
- criar estatísticas de acompanhamento de volume e qualidade dos serviços
- buscar sempre eficiência e eficácia das rotinas de serviços
- estabelecer alçadas de competência
- analisar sempre a departamentalização em face da terceirização, escolhendo o melhor segundo critério legais
- criar, analisar, modificar e atualizar a organização das dependências
- agrupar tarefas afins para melhor produtividade

### Quanto à Auditoria

Em face do número reduzido de dependências, inicialmente não se instalará este departamento.

Fica a critério da Diretoria sua instalação no momento oportuno.



## DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS E MATERIAIS

### Quanto a Recursos Humanos

- selecionar pessoal através de concurso público
- formalizar contratação de pessoal
- criar e atualizar plano de cargos e salários
- confeccionar folhas de pagamento
- agendar e mandar pagar encargos sociais
- criar escala de férias
- estabelecer critérios de substituições
- controlar, fiscalizar e pagar diárias e subsídios autorizados, inclusive passagens
- controlar licenças e faltas, abonadas ou não, autorizadas ou não
- criar ou contratar e fiscalizar assistência médica
- contratar treinamento de pessoal indicando quem e quando deverá ser treinado/atualizado
- editar normas de direitos e deveres funcionais
- editar normas de comportamento, inclusive com previsão de punições cabíveis
- criar sistemas de avaliação de desempenho funcional

### Quanto a Recursos Materiais

- montar e equipar as dependências em conjunto com o Departamento de Organização e Métodos e Auditoria
- adquirir equipamentos e contratar sua manutenção
- contratar firmas de manutenção de equipamentos através de concorrências
- fiscalizar contratos de manutenção de equipamentos
- providenciar controle de depreciação de equipamentos de modo geral
- montar e administrar o almoxarifado geral do Banco Municipal S/A

- suprir os almoxarifados da agência e postos
- controlar almoxarifado geral, inclusive providenciando reposições
- controlar requisição de material das dependências
- adquirir materiais necessários através de licitação
- fiscalizar qualidade de impressos e materiais adquiridos
- contratar locação de veículos, previamente autorizada pela Diretoria

## DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE

Considerando que o Banco Municipal S/A deverá ser totalmente informatizado, este departamento exercerá função tipicamente de conferência e acertos como tarefa principal, e mais:

- criar o Plano de Contas
- estabelecer coeficientes de depreciação e percentuais de imobilização
- confeccionar balancetes e balanços
- confeccionar demonstrativos de lucros e perdas
- providenciar publicações necessárias de balanços
- controlar e administrar as ações do Banco Municipal S/A pertencentes ao sócio majoritário
- administrar relacionamento com demais acionistas
- distribuir dividendos autorizados pela Diretoria
- propor aumentos de capital autorizados

## DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA E APOIO LOGÍSTICO

Este departamento deverá ser assumido por pessoa com formação em Informática, com bastante experiência, inclusive e de preferência na área bancária, que, em conjunto com as demais áreas do Banco Municipal S/A, deverá analisar tecnicamente as necessidades e buscar os sistemas que serão utilizados pelo banco, adequando-os às suas realidades.

Sugerimos que a execução destes serviços seja terceirizada e, ainda, que seja esta área de informática a primeira a ser instalada após nomeação da Diretoria.

Pelas razões implícitas no acima exposto deixamos de definir funções para este departamento.

### **DEPARTAMENTO DE MARKETING**

As funções deste departamento serão exercidas inicialmente, pelo próprio Diretor de Marketing (ver p. 69).

### **DEPARTAMENTO DE OPERAÇÕES, CAPTAÇÃO E APLICAÇÃO**

#### **Captação**

- trabalhar a colocação de produtos (CDB, RDB, etc.) a nível de departamento e estabelecer diariamente parâmetros de taxas, prazos, etc., informando à agência e postos
- fazer análise de relatórios de controle e estatística a fim de incrementar a colocação e venda de todos os produtos, sugerindo políticas de divulgação e propaganda à Diretoria
- estar sempre atento à necessidade de possíveis campanhas de captação junto a clientes e não-clientes e implementá-las
- criar e atualizar normas, roteiros, manuais de serviços e instruções sobre cada produto de captação
- buscar sempre novas rotinas adequadas à melhoria dos serviços e às mutações do mercado
- estabelecer rotinas de recolhimento de impostos sobre as captações que se incluam neste caso

#### **Arrecadação**

- criar rotinas de arrecadação que permitam facilitar aos contribuintes o pagamento de seus impostos no Banco Municipal S/A

- incentivar estes pagamentos através de campanhas em conjunto com a Secretaria Municipal de Fazenda
- sistematizar o processo de débito em conta dos impostos dos contribuintes que, pelo seu volume, justifiquem tal procedimento
- analisar e criar estratégias para recebimento de todos os impostos dos 100 maiores contribuintes de cada um deles; ampliá-los, quando possível, para 200, 300, etc.
- buscar sempre a otimização dos serviços de arrecadação, inclusive criando modelos compensáveis para agilização da entrada de recursos, sem sobrecarga de serviços, visto que os tributos poderão ser pagos em qualquer banco
- estudar, sugerir e analisar a viabilidade de convênio com empresas cobradoras, tipo Empresa de Correios e Telégrafos
- criar e atualizar todas as rotinas, manuais, roteiros, instruções, etc. afetos à sua área
- analisar e criar estratégias de captação junto aos 1.000 (mil) funcionários com maiores salários da Prefeitura Municipal, ampliando esse número quando possível

#### **Aplicação**

- confeccionar, manter e atualizar cadastro
- analisar solicitações de crédito
- formalizar concessão de empréstimos
- assessorar o Diretor de Operações, Captação e Aplicação em suas análises
- criar e atualizar normas, roteiros, manuais de serviços e instruções sobre cada linha de crédito
- criar roteiro para concessão de CDC (Crédito Direto ao Consumidor) com débito automático em conta dos correntistas-funcionários
- criar sistema de cobrança com desconto de duplicatas incluso



- diligenciar, em sua área, para que o estoque e o consumo de material de expediente sejam mantidos dentro dos limites compatíveis com as necessidades dos serviços

## COMPOSIÇÃO DAS AGÊNCIAS

### Gerente Geral

#### CARACTERÍSTICAS DO CARGO

- responsável pela administração geral das agências
- ênfase nas ações de planejamento, coordenação e controle
- atuação voltada para o ambiente externo, assumindo postura ativa e de aproximação com a clientela/comunidade
- administração da dotação orçamentária e direcionamento para oferta de produtos e serviços segundo as condições locais, características e anseios da clientela

#### FUNÇÕES BÁSICAS DO CARGO

- planejar as atividades das agências, estabelecendo diretrizes que conduzam ao cumprimento de suas metas, conciliando a necessária efetividade de negócios da empresa com o papel do banco como agente de desenvolvimento
- direcionar os negócios e serviços das agências, visando à otimização do desempenho operacional e do atendimento ao público
- coordenar a utilização de recursos e o desenvolvimento das atividades das agências, harmonizando a ação das áreas de atendimento
- acompanhar e avaliar a evolução dos negócios das agências, atentando para as tendências do mercado bancário, o processo produtivo e o desempenho do quadro funcional, fazendo funcionar a organização como um todo sistêmico
- decidir, orientar e fixar critérios sobre assunto de natureza administrativa e operacional, nos termos dos poderes que lhe são conferidos

- manter contatos com a clientela/comunidade, de forma a atualizar-se a respeito dos interesses e necessidades locais, obtendo atitude favorável em relação ao banco
- promover o engajamento de todo o funcionalismo, motivando-o e orientando-o no esforço de desenvolvimento organizacional, avaliando e analisando os resultados periodicamente

#### PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES

- cumprir e fazer cumprir os estatutos e o Regulamento do banco, bem como as instruções emanadas da sede
- representar o banco nos termos dos poderes que lhe são conferidos
- avocar a si, mediante comunicação fundamentada à sede, quaisquer das atribuições previstas para os demais comissionados
- relacionar-se com a comunidade, mantendo-a informada sobre os objetivos e atuação do banco, tendo presente o caráter de efetividade que deve nortear sua atuação
- planejar, desenvolver e promover visitas à comunidade, para divulgação dos produtos e serviços oferecidos pelo banco
- atentar para a evolução de fatos que possam dificultar a atuação das agências, procurando antecipar soluções
- atentar para quaisquer reclamações relacionadas com a agência, controlando as providências adotadas
- cumprir, estabelecer e acompanhar metas para captação de recursos e expansão das aplicações
- promover a organização das agências, preservando as funções definidas para cada área, bem como a filosofia de atendimento integral ao cliente
- estabelecer, em conjunto com os interessados e respeitado o conteúdo ocupacional definido para os cargos, atribuições complementares eventualmente não previstas nos normativos, observadas as conveniências administrativo-operacionais

- buscar integração/cooperação/articulação entre as áreas, evidenciando que os serviços produzidos constituem realização de equipe
- estimular a utilização criativa de sistemas e recursos, aprovando e/ou propondo medidas de racionalização dos serviços
- orientar e acompanhar a formação profissional dos funcionários da agência, estimulando o desenvolvimento de aptidões para o trato com a clientela
- decidir, orientar e estabelecer os critérios sobre assuntos de natureza administrativa e operacional, nos termos dos poderes que lhe são conferidos pela sede
- determinar e acompanhar as providências indispensáveis ao resguardo dos interesses do banco em relação aos aspectos operacionais, contábeis, patrimoniais, de pessoal e de segurança
- adotar medidas administrativas cabíveis quanto a reclamações ou irregularidades ligadas aos serviços ou funcionários da agência
- estabelecer alçadas de competência e acompanhar gastos diversos com conservação ordinária de imóveis, despesas administrativas, gerais, de pessoal e de material de expediente
- decidir e/ou fixar critérios sobre a liberação imediata de depósitos em cheques, sobre ocorrências que possam ocasionar saldo devedor em contas de depósitos e sobre remessa de títulos a cartório, avaliando seus reflexos na reciprocidade já existente ou prometida da clientela
- decidir sobre concessão de cartas de garantia de operações com o exterior
- indeferir propostas
- analisar e propor à sede alterações na dotação de pessoal
- aprovar remanejamento/rodízio de pessoal entre as áreas e a escala de férias dos funcionários da agência
- comissionar ou dispensar da comissão funcionários da agência, observadas as alçadas regulamentares

- coordenar os processos e propor à sede a criação/extinção de dependências externas
- determinar a conferência geral periódica de numerário existente na agência
- determinar e controlar a distribuição de segredos e chaves de casas-fortes e cofre da agência

### **Gerente Adjunto**

#### **CARACTERÍSTICAS DO CARGO**

- responsável pela administração da área de atendimento
- ênfase nas ações de planejamento, coordenação e controle, a nível diretivo-operacional, para desenvolvimento dos negócios da agência
- atuação voltada para o gerenciamento, oferta e venda dos produtos/serviços do banco à clientela, sendo dotado de poder decisório e negocial
- responder pela agência nas ausências do Gerente Geral durante o expediente

#### **FUNÇÕES BÁSICAS DO CARGO**

- planejar as atividades da área de atendimento, observando as diretrizes traçadas para atingir as metas da agência, conciliando a necessária efetividade de negócios da empresa com o papel do banco enquanto agente do desenvolvimento
- conduzir os negócios e serviços da área, inclusive as atividades externas, visando a otimização do empenho operacional e do atendimento à clientela
- coordenar a área, desenvolvendo as atividades de atendimento de forma integrada, com eficácia e presteza desejada pelo banco
- acompanhar e avaliar a evolução dos negócios da agência e, na sua área, o desenvolvimento das atividades e o desempenho do quadro funcional, fazendo funcionar a organização como um todo



- decidir, orientar e fixar critérios sobre assuntos de natureza administrativa e operacional de sua área, nos termos dos poderes que lhe são conferidos
- promover o engajamento de todo o funcionalismo, motivando-o e orientando-o no esforço de desenvolvimento organizacional, avaliando e analisando os resultados periodicamente
- manter contatos com a clientela, visando atualizar-se a respeito dos interesses e necessidades locais

#### PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES

- cumprir e fazer cumprir os estatutos, o Regulamento do banco, as instruções emanadas da sede e as estabelecidas pela administração da agência
- representar o banco nos termos dos poderes que lhe são conferidos
- substituir o Gerente Geral, quando for o caso, em seus afastamentos eventuais ou regulamentares e responder pela agência em suas ausências durante o expediente
- assistir o Gerente Geral, quando for o caso, na condução dos negócios e serviços da agência, propondo medidas que, com base na avaliação das operações, propiciem a melhor destinação de recursos
- relacionar-se com a clientela, mantendo-a informada sobre os objetivos e a atuação do banco, tendo presente o caráter de efetividade que deve nortear sua atuação
- responder pela presteza e cortesia do atendimento ao público, bem como pela exatidão e qualidade dos serviços
- manter a organização e as funções definidas para a sua área, observando os princípios e métodos de trabalho em equipe e preservando a filosofia de atendimento integral ao cliente
- identificar pontos de estrangulamento que estejam dificultando o desenvolvimento das atividades de sua área, adotando medidas corretivas
- fiscalizar as atividades de sua área, inclusive dependências externas, comunicando ao Gerente Geral, quando for o caso, quaisquer irregularidades apuradas e/ou medidas adotadas

- adotar, na sua área, as providências indispensáveis ao resguardo dos interesses do banco em relação aos aspectos operacionais, contábeis, patrimoniais, de pessoal e de segurança
- estabelecer, em conjunto com os interessados e respeitando o conteúdo ocupacional definido para os cargos, atribuições complementares não previstas nos normativos, observadas as conveniências dos serviços
- orientar seus funcionários na condução dos serviços da área, cientificando-os das metas a serem atingidas pela agência, de modo a engajá-los na consecução dos objetivos da empresa
- incentivar a apresentação de sugestões que atendam aos interesses do banco, implementando-as, se dentro de sua alçada, ou encaminhando-as à apreciação superior
- buscar integração/cooperação entre os funcionários, evidenciando que os serviços produzidos pela agência constituem realização de equipe
- promover e coordenar a atuação de seus funcionários no desenvolvimento de atividades externas para divulgação e vendas de produtos e serviços do banco e promoção à exportação, atentando para o planejamento desenvolvido pela administração
- promover e acompanhar a formação e o desenvolvimento profissional dos funcionários da área, inclusive através de rodízios periódicos, de acordo com as normas e diretrizes estabelecidas
- acompanhar a evolução diária das aplicações, depósitos e outras operações de interesse do banco, colocando os recursos disponíveis de acordo com as diretrizes fixadas e direcionando as ações da área para o cumprimento das metas preestabelecidas
- decidir sobre propostas e assuntos de natureza operacional, observados os critérios estabelecidos
- decidir sobre taxas de captação e de empréstimos e sobre negociação de tarifas sobre serviços, observados os critérios estabelecidos



- conceder carta de garantia de operações com o exterior, conforme critérios estabelecidos
- fixar alçadas para liquidação de documentos de pagamento pelos caixas-executivos
- manter sob sua guarda as duplicatas das chaves dos baús de caixa e os cartões-reserva de supervisão do sistema *on-line*
- organizar a escala de férias dos funcionários de sua área
- fiscalizar a frequência dos funcionários de sua área
- decidir sobre prorrogação de expediente dos funcionários de sua área
- apurar, compor e decidir sobre processos disciplinares dos funcionários de sua área, submetendo-os, se for o caso, à apreciação superior
- diligenciar, em sua área, para que o estoque e o consumo de material de expediente sejam mantidos dentro dos limites compatíveis com as necessidades dos serviços

### **Gerente de Expediente**

#### **CARACTERÍSTICAS DO CARGO**

- cargo comissionado, responsável pelo gerenciamento de equipe de trabalho
- ênfase nas ações de coordenação e controle a nível gerencial-operativo
- dotado de poder decisório

#### **FUNÇÕES BÁSICAS DO CARGO**

- planejar o desenvolvimento das atividades determinadas para sua equipe, observando diretrizes, prioridades e metas estabelecidas
- conduzir os serviços sob sua responsabilidade, visando à otimização do desempenho operacional, do processo produtivo e do atendimento à clientela
- coordenar a utilização de recursos à sua disposição, inclusive sob os aspectos de motivação e orientação aos funcioná-

- os, distribuindo serviços e desenvolvendo atividades de forma integrada, com a eficiência e presteza desejadas pelo banco
- acompanhar a evolução dos negócios e controlar o desenvolvimento dos serviços a seu cargo, avaliando o desempenho de seus funcionários e atentando para situações que recomendem ajustes
- decidir sobre assuntos de natureza administrativa e operacional, nos termos dos poderes que lhe são conferidos pelo contrato social
- manter contatos com clientes, visando atualizar-se a respeito dos interesses e necessidades locais

#### **PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES**

- cumprir e fazer cumprir os estatutos, o Regulamento do banco, as instruções emanadas da sede e as estabelecidas pela administração da agência
- orientar os funcionários de sua equipe na execução dos serviços, cientificando-os das metas a serem atingidas pela agência de modo a engajá-los na consecução dos objetivos da empresa
- assistir seus superiores na condução dos negócios e serviços da agência, propondo medidas que, com base na avaliação das operações, propiciem melhor destinação dos recursos
- substituir o Gerente Adjunto em seus afastamentos regulamentares ou eventuais, quando designado
- zelar pela presteza e pela organização, exatidão e qualidade dos serviços, observados os princípios e métodos que regem o funcionamento das equipes de trabalho
- identificar pontos de estrangulamento que estejam dificultando o desenvolvimento das atividades, adotando medidas corretivas e/ou propondo soluções à apreciação superior
- acompanhar as atividades desenvolvidas por sua equipe, comunicando ao superior imediato quaisquer irregularidades apuradas e/ou medidas adotadas
- adotar providências e controlar prazos indispensáveis ao resguardo dos interesses do banco em relação aos aspectos



operacionais, contábeis, patrimoniais, de pessoal e de segurança dos serviços que lhe estão afetos

- promover e acompanhar a formação e o desenvolvimento profissional dos membros de sua equipe
- buscar integração/cooperação entre os funcionários e demais comissionados, evidenciando que os serviços produzidos constituem realização de equipe
- atentar para a utilização criativa de sistemas e recursos, propondo medidas para racionalização dos serviços buscando maior eficiência e eficácia da agência
- acolher, coligir, apresentar sugestões que atendam aos interesses do banco, encaminhando-as à apreciação superior
- validar documentos contábeis, bem como inclusões e exclusões do movimento de caixa
- firmar acordo sobre prorrogação de expediente dos funcionários de sua equipe
- controlar a frequência dos funcionários de sua equipe
- diligenciar para que o estoque e o consumo de material de expediente de sua equipe sejam mantidos dentro de limites compatíveis com as necessidades dos serviços

#### ATRIBUIÇÕES ESPECÍFICAS DOS GERENTES DE EXPEDIENTE DE ÁREA DE ATENDIMENTO

- relacionar-se com a clientela, mantendo-a informada sobre os objetivos e a atuação do banco, tendo presente o caráter de efetividade que deve nortear sua atuação
- responder pela presteza e cortesia no atendimento ao público
- atuar no desenvolvimento de atividades externas para divulgação e venda de produtos e serviços do banco, atentando para o planejamento desenvolvido pela administração
- autorizar abertura de contas de depósitos
- decidir sobre taxas de captação e de empréstimos e sobre negociação de tarifas sobre serviços, observados os critérios fixados e as alçadas regulamentares

- decidir sobre a concessão de descontos/abatimentos em caráter condicional e a dispensa de acessórios sobre títulos cobráveis na agência, observados os critérios preestabelecidos
- decidir sobre propostas e outros assuntos de natureza operacional, observados os tetos e os critérios estabelecidos
- aprovar procurações e outros instrumentos de mandatos que independam de exame de estatutos, contratos sociais e outros regulamentos para produzirem efeito, respondendo por seu aspecto formal
- aprovar renovações automáticas de contrato de abertura de crédito

#### **Grupamento de Gerência Média: Gerência de Expediente e Coordenador de Serviço**

##### ATRIBUIÇÕES COMUNS A TODOS OS SETORES

- coordenar as atividades desenvolvidas no setor
- promover o aprimoramento do atendimento ao público
- orientar a organização dos arquivos, determinar e acompanhar seus expurgos periódicos, observando as instruções pertinentes
- definir a distribuição de funcionários pelos subsetores, respeitada a dotação do setor
- manter os contatos com responsáveis pelos demais setores, com vistas à harmonia na condução dos trabalhos
- promover reuniões periódicas dos funcionários do setor, cuidando para que sejam conduzidas pelos eventuais coordenadores em clima de participação e integração
- elaborar escala de férias dos funcionários do setor, submetendo-a à aprovação do Gerente Adjunto
- definir, em conjunto com os demais comissionados responsáveis pelos subsetores ou seções, as atribuições dos funcionários do setor
- acolher, por delegação da administração da agência, procurações destinadas a produzir efeito no setor



- controlar o preenchimento diário dos mapas estatísticos
- conferir os serviços relativos a processamento de dados afetos ao setor
- orientar a execução e verificar o cumprimento das rotinas estabelecidas nos manuais de serviços
- controlar o fornecimento de dados para os balancetes mensais e balanços
- controlar e conferir os levantamentos periódicos das contas por cuja exatidão seja o responsável
- conferir diariamente com os balancetes os saldos das contas por cuja exatidão seja o responsável
- autorizar as requisições periódicas de material de expediente do setor, subsetor ou seção que estiver sob sua responsabilidade
- promover a antecipação de tarefas que possam ser executadas em todo ou em parte, sobretudo as relativas ao balanço, a fim de evitar a sobrecarga de serviços inadiáveis no final de junho e dezembro
- decidir sobre assuntos expressamente delegados pela administração da agência
- treinar seus subordinados diretos nas rotinas dos serviços que executam e mantê-los atualizados quanto às instruções normativas pertinentes, procurando desenvolver o sentido de simplificação do trabalho, a preocupação com a produtividade e a capacitação profissional para assumir funções de maior complexidade
- exercer, por indicação, as funções do superior imediato em suas ausências momentâneas durante o expediente
- conferir as partidas contábeis confeccionadas no setor, subsetor ou seção que estiver sob sua responsabilidade

#### ATRIBUIÇÕES EXCLUSIVAS DOS COORDENADORES

- efetuar o rodízio dos caixas-executivos complementares e reservas, mediante planejamento aprovado pelo Gerente Adjunto

- autorizar, por delegação da administração, a liberação imediata dos depósitos em cheque, observados os dispositivos regulamentares e o rol de clientes selecionados
- controlar a exatidão dos saldos apresentados na escrituração de cheques visados e demais contas pessoais
- cumprir delegação da administração relativa à concessão de descontos e abatimentos em caráter condicional, bem como à dispensa de “comissão de permanência” ou de juros de mora sobre títulos cobráveis na agência
- efetuar levantamento e análise do fluxo de público, com vistas à determinação do horário de trabalho dos caixas-executivos, bem como solicitação de reforços nos dias de “pico”
- autorizar a abertura de contas de depósitos e controle da movimentação daquelas cujos titulares tenham cheques devolvidos por insuficiência de fundos ou que figurem no Cadastro de Emitentes de Cheques sem Fundos - CCF, observados os dispositivos regulamentares
- manter sob sua guarda as chaves de funcionamento das máquinas autenticadoras dos caixas-executivos
- efetuar abertura e encerramento dos boletins dos caixas-executivos e visar as inclusões neles registradas
- conferir e controlar os serviços relativos à ocorrência de saldos devedores em contas de depósitos e excesso sobre limite nas contas de cheque especial
- controlar a remessa de títulos aos cartórios de protesto
- cuidar para que seja feito em tempo hábil o recolhimento dos documentos a serem encaminhados ao serviço de compensação
- controlar os levantamentos periódicos das vias “controle” do modelo de depósitos em cheques sobre outras praças
- controlar a exatidão do total apresentado pelas fichas “registro de emissão de cheques de viagem”
- autorizar a liquidação de documentos de pagamento fora da alçada dos caixas-executivos
- autorizar os pedidos de suprimento de numerário feitos pelos caixas-executivos ao setor Tesouraria, quando for o caso



- manter sob sua guarda, observadas as condições de segurança, provisão de talões de cheques, cartões especiais, na quantidade mínima necessária para o uso de cada expediente
- conferir os serviços relativos a cheque garantido, abertura de crédito, prorrogações de vencimento, alterações de limite, acompanhamento e encerramento de contrato
- conferir os serviços relativos à abertura de contas de depósitos voluntários, judiciais e obrigatórios
- conferir os serviços de emissão, baixa e liquidação de ordem de pagamento
- conferir o preenchimento dos cheques a visar e das respectivas papeletas, antes de apor a assinatura
- controlar o arquivo de fichas "registro" de ordem de pagamento "em ser"
- conferir a contabilização dos depósitos em cheques compensados, ordens bancárias e proventos dos servidores
- conferir e controlar os serviços relativos à devolução de cheques
- conferir os serviços relativos a ordens bancárias
- conferir os serviços relativos a instruções, ocorrências, representações, devoluções e baixa de títulos
- conferir as prestações de contas dos cartórios de protestos, bem como a contabilidade

## PERFIL DOS ADMINISTRADORES ANEXO V

### À guisa de advertência

Em virtude do acoplamento de funções que se procedeu para atender à necessidade de contenção inicial de despesas, torna-se difícil definir o perfil ideal dos ocupantes de alguns cargos (Departamento de Organização e Métodos e Auditoria, Departamento de Recursos Humanos e Materiais, Departamento de Operações, Captação e Arrecadação). Assim recomendamos que sirva de norteador decisório para seleção de pretendentes a estes cargos o BOM SENSO!

Por oportuno, ratificamos que a Diretoria deverá se valer de consultoria externa para análise, seleção, contratação e treinamento do pessoal que inicialmente ocupará cargos de Chefes de Departamento até Coordenador de Agência. E também para confecção, aplicação e correção de concurso público para seleção de candidatos a preenchimento dos demais cargos (caixas, escriturários, secretárias, etc.), que deverão igualmente ser treinados após a aprovação.

## BANCO MUNICIPAL S/A

## PERFIL DOS ADMINISTRADORES

## PRESIDENTE

## FORMAÇÃO:

Universitária plena em Administração de Empresas, Economia, Contabilidade ou Direito; Mestrado ou Doutorado em Economia

## IDADE:

Acima de 40 (quarenta) anos

## EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL:

Ter mais de 15 (quinze) anos de vivência em funções administrativas e executivas em bancos; ter capacidade de liderança e penetração nos meios financeiros governamentais e privados

## IDONEIDADE:

Ter idoneidade pública e privada ilibada; ter situação sócio-econômica equilibrada

## BANCO MUNICIPAL S/A

## PERFIL DOS ADMINISTRADORES

## DIRETOR ADMINISTRATIVO

## FORMAÇÃO:

Universitária plena em Administração de Empresas, Economia, Contabilidade e/ou Análise de Sistemas

## IDADE:

Acima de 35 (trinta e cinco) anos

## EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL:

Ter mais de 10 (dez) anos de vivência em bancos ou empresas financeiras ou privadas de grande porte, em funções executivas na área administrativa; ter capacidade de liderança e conhecimento nos meios financeiros da praça

## IDONEIDADE:

Ter idoneidade pública e privada ilibada; ter situação sócio-econômica equilibrada



**BANCO MUNICIPAL S/A****PERFIL DOS ADMINISTRADORES****CHEFE DO GABINETE EXECUTIVO****FORMAÇÃO:**

Universitária plena em Administração de Empresas, Economia, Contabilidade, Direito e/ou Língua Vernácula

**IDADE:**

Acima de 30 (trinta) anos

**EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL:**

Ter mais de 10 (dez) anos de vivência em área administrativa em bancos ou instituições financeiras ou ainda empresas públicas ou privadas; ter redação própria; ter conhecimento na área de decretos, normas, manuais de serviços, etc., quanto à redação, publicação e distribuição

**IDONEIDADE:**

Ter idoneidade pública e privada ilibada; ter situação sócio-econômica equilibrada

**BANCO MUNICIPAL S/A****PERFIL DOS ADMINISTRADORES****CHEFE DO DEPARTAMENTO DE O&M E AUDITORIA****FORMAÇÃO:**

Universitária plena em Administração de Empresas, Economia e/ou Contabilidade

**IDADE:**

Acima de 30 (trinta) anos

**EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL:**

Ter experiência de mais de 5 (cinco) anos em organização e métodos e também 5 (cinco) anos em auditoria interna; ter redação própria e conhecimentos em informática

**IDONEIDADE:**

Ter idoneidade pública e privada ilibada; ter situação sócio-econômica equilibrada

**BANCO MUNICIPAL S/A****PERFIL DOS ADMINISTRADORES**

CHEFE DO DEPARTAMENTO DE  
RECURSOS HUMANOS E MATERIAIS

**FORMAÇÃO:**

Universitária plena em Administração de Empresas,  
Economia e/ou Contabilidade

**IDADE:**

Acima de 30 (trinta) anos

**EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL:**

Ter mais de 5 (cinco) anos na área de recursos huma-  
nos e também na área de materiais, em empresas ban-  
cárias e/ou outras de grande porte

**IDONEIDADE:**

Ter idoneidade pública e privada ilibada; ter situação  
sócio-econômica equilibrada

**BANCO MUNICIPAL S/A****PERFIL DOS ADMINISTRADORES**

CHEFE DO DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE

**FORMAÇÃO:**

Universitária plena em Contabilidade ou Economia; ter  
curso de pós-graduação em Contabilidade

**IDADE:**

Acima de 35 (trinta e cinco) anos

**EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL:**

Ter mais de 15 (quinze) anos de experiência em conta-  
bilidade bancária e/ou de empresas de grande porte;  
ter conhecimento de informática e capacidade de lide-  
rança

**IDONEIDADE:**

Ter idoneidade pública e privada ilibada; ter situação  
sócio-econômica equilibrada



**BANCO MUNICIPAL S/A****PERFIL DOS ADMINISTRADORES****CHEFE DO DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA****FORMAÇÃO:**

Universitária plena em Análise de Sistemas

**IDADE:**

Acima de 30 (trinta) anos

**EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL:**

Ter mais de 10 (dez) anos de experiência em sistema bancário; ter conhecimento de contabilidade; ter conhecimento específico dos sistemas bancários

**IDONEIDADE:**

Ter idoneidade pública e privada ilibada; ter situação sócio-econômica equilibrada

**BANCO MUNICIPAL S/A****PERFIL DOS ADMINISTRADORES****DIRETOR DE MARKETING E OPERAÇÕES****FORMAÇÃO:**

Universitária plena em Administração de Empresas, Economia, Contabilidade; Mestrado em Economia

**IDADE:**

Acima de 30 (trinta) anos

**EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL:**

Ter mais de 10 (dez) anos de vivência em bancos ou empresas financeiras ou privadas de grande porte, em funções executivas na área de operações e marketing bancário; ter capacidade de liderança e conhecimentos nos meios financeiros da praça

**IDONEIDADE:**

Ter idoneidade pública e privada ilibada; ter situação sócio-econômica equilibrada

**BANCO MUNICIPAL S/A****PERFIL DOS ADMINISTRADORES****CHEFE DO DEPARTAMENTO DE MARKETING****FORMAÇÃO:**

Universitária plena em Comunicação, Administração de Empresas ou Economia; ter curso de especialização em marketing bancário

**IDADE:**

Acima de 30 (trinta) anos

**EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL:**

Ter mais de 10 (dez) anos de experiência em marketing bancário ou empresarial

**IDONEIDADE:**

Ter idoneidade pública e privada ilibada; ter situação sócio-econômica equilibrada

**BANCO MUNICIPAL S/A****PERFIL DOS ADMINISTRADORES****CHEFE DO DEPARTAMENTO DE OPERAÇÕES;  
CAPTAÇÃO E APLICAÇÃO****FORMAÇÃO:**

Universitária plena em Contabilidade, Administração de Empresas ou Economia; ter curso de especialização em economia bancária

**IDADE:**

Acima de 30 (trinta) anos

**EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL:**

Ter mais de 15 (quinze) anos de experiência em bancos nas áreas de captação e aplicação; ter conhecimentos sobre arrecadação de impostos diversos

**IDONEIDADE:**

Ter idoneidade pública e privada ilibada; ter situação sócio-econômica equilibrada



**BANCO MUNICIPAL S/A****PERFIL DOS ADMINISTRADORES****GERENTE GERAL****FORMAÇÃO:**

Universitária plena em Contabilidade, Administração de Empresas ou Economia

**IDADE:**

Acima de 35 (trinta e cinco) anos

**EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL:**

Ter mais de 15 (quinze) anos de experiência em serviços bancários em cargos de chefia e/ou gerência; ter capacidade de liderança

**IDONEIDADE:**

Ter idoneidade pública e privada ilibada; ter situação sócio-econômica equilibrada

**PRODUTOS BANCÁRIOS**

ANEXO VI

**BANCO MUNICIPAL S/A****PRODUTOS BANCÁRIOS****CHEQUE ESPECIAL****CARACTERÍSTICAS:**

Contrato de abertura de crédito rotativo a pessoas físicas, com duração de 120 (cento e vinte) dias, renovável de acordo com a reciprocidade oferecida

**PÚBLICO-ALVO:**

Clientes especiais, criteriosamente selecionados, que ofereçam reciprocidade por sua idoneidade e capacidade econômico-financeira ou outro motivo qualquer que justifique a regalia

**INTERESSE PARA O BANCO:**

Instrumento de conquista e manutenção de clientes, excelente fonte de captação de recursos, evitando a evasão de receitas, constituindo-se numa das melhores fontes de captação não remunerada

**INFORMAÇÕES ADICIONAIS:**

O cheque especial é produto que se constitui o carro chefe de todos os bancos, tornando-se grande atrativo para a clientela, podendo ser estendido a dependentes do titular

**BANCO MUNICIPAL S/A****PRODUTOS BANCÁRIOS****DEPÓSITO À VISTA****CARACTERÍSTICAS:**

Abertura e movimentação de conta corrente em nome de pessoas físicas e jurídicas

**PÚBLICO-ALVO:**

Pessoas física e jurídica com potencial para serem consumidores de produtos do banco

**INTERESSE PARA O BANCO:**

Captação de recursos não remunerados, proporcionando ao banco rentabilidade variável

**INFORMAÇÕES ADICIONAIS:**

Na ocasião da abertura da conta de depósito, tem-se a oportunidade de avaliar a potencialidade do cliente e oferecer os demais produtos e serviços do banco

**BANCO MUNICIPAL S/A****PRODUTOS BANCÁRIOS****OPERAÇÕES DE MERCADO ABERTO****CARACTERÍSTICAS:**

Aplicação de recursos, mediante aquisição de títulos representativos da dívida pública federal; as operações contratadas devem ser do tipo compromissadas (quando o banco vende títulos ao cliente por um determinado preço, assumindo, no ato da venda, o compromisso de recomprá-los em data prefixada por um preço tal que assegure ao aplicador dos recursos, ao final do prazo estabelecido, uma rentabilidade previamente acordada entre as partes; simultaneamente, o cliente assume o compromisso de revender os respectivos títulos ao banco nas mesmas condições estipuladas)

**PÚBLICO-ALVO:**

Clientes que disponham de recursos em valor igual ou superior ao mínimo estabelecido para compra de títulos públicos federais

**INTERESSE PARA O BANCO:**

Fonte de receita diretamente proporcional ao volume de recursos captados, fortalece a imagem do banco como intermediário de negócios e prestador de serviços, constituindo-se também instrumento de conquista e preservação de clientes

**INFORMAÇÕES ADICIONAIS:**

Movimentação por telefone, segurança, rentabilidade e liquidez



**BANCO MUNICIPAL S/A****PRODUTOS BANCÁRIOS****POUPANÇA****CARACTERÍSTICA:**

Caderneta de poupança, cujos recursos serão destinados a financiamentos imobiliários

**PÚBLICO-ALVO:**

Público em geral, correntista ou não

**INTERESSE PARA O BANCO:**

Recursos estáveis para financiamentos imobiliários; poderoso instrumento de captação por sua tradição de popularidade no mercado; conquista de novos clientes com potencial de negócios

**INFORMAÇÕES ADICIONAIS:**

Movimentação por telefone; saldo médio considerado para renovação de cheque especial; seguro gratuito de acidentes pessoais; isenção do imposto de renda; sistema de poupança única com resgate automático feito pelo sistema que irá buscar o recurso na conta de poupança do melhor dia

**BANCO MUNICIPAL S/A****PRODUTOS BANCÁRIOS****RDB - DEPÓSITO A PRAZO****CARACTERÍSTICAS:**

Depósitos a prazo remunerados pelo banco com taxas negociadas de acordo com o mercado; os rendimentos podem ser prefixados ou pós-fixados; as aplicações devem ser efetuadas mediante recibo (RDB); prazos: depósitos prefixados, mínimo de 30 (trinta) dias

**PÚBLICO-ALVO:**

Correntista ou não, inclusive estrangeiros

**INTERESSE PARA O BANCO:**

Recurso disponível para o banco por período não inferior a 30 (trinta) dias e de livre aplicação no mercado, conferindo ao banco rentabilidade variável em função das taxas praticadas

**INFORMAÇÕES ADICIONAIS:**

As aplicações podem ser feitas por telefone, através de débito em conta corrente

**BANCO MUNICIPAL S/A****PRODUTOS BANCÁRIOS****FUNDO DE APLICAÇÃO FINANCEIRA****CARACTERÍSTICAS:**

Produto com liquidez diária; constituído sob a forma de condomínio aberto; sua carteira é formada por títulos públicos e privados, depósitos à vista, títulos de desenvolvimento social e econômico; o FAF converte o valor aplicado em quotas, no mesmo dia da disponibilidade dos recursos, com valorização diária desde a data da aplicação até a data do resgate

**PÚBLICO-ALVO:**

Pessoas físicas e jurídicas

**INTERESSE PARA O BANCO:**

O banco recebe uma taxa de administração calculada diariamente sobre o valor do patrimônio líquido do fundo; excelente instrumento de conquista e preservação de clientes; fonte de recursos para o Banco Municipal, porquanto os recursos captados podem ser aplicados em CDBs do próprio banco

**INFORMAÇÕES ADICIONAIS:**

Os rendimentos e ganhos de capital pagos ou creditados pelos fundos de aplicações financeiras sujeitam-se à tributação

**BANCO MUNICIPAL S/A****PRODUTOS BANCÁRIOS****COBRANÇA****CARACTERÍSTICAS:**

Acolhimento para cobrança de títulos de crédito em geral (DP, NP, LC, etc.), notas de seguros, apólices, prêmios, pecúlios, previdência privada, carnês e assemelhados (montepio, mensalidades escolares, de clube, de condomínio, aluguéis, assinatura de jornais e revistas, consórcios), etc., em que o banco atua como mero mandatário

**PÚBLICO-ALVO:**

Clientes que ofereçam potencial de negócios, com destaque para empresas comerciais, industriais e prestadoras de serviços

**INTERESSE PARA O BANCO:**

Receita proveniente de tarifas e *float*, ingresso de outros negócios; valioso instrumento de captação não remunerada

**INFORMAÇÕES ADICIONAIS:**

Cobrança informatizada com utilização de intercâmbio através de meio magnético, com menor custo operacional; simplificada a operacionalização dos serviços com eliminação de borderôs e outras burocracias



**BANCO MUNICIPAL S/A****PRODUTOS BANCÁRIOS****ARRECAÇÃO DE TRIBUTOS E CONTRIBUIÇÕES****CARACTERÍSTICAS:**

Recebimento de tributos e contribuições diversas

**PÚBLICO-ALVO:**

Público em geral, contribuintes da Prefeitura

**INTERESSE PARA O BANCO:**

Receita proveniente do *float*; reduzido custo administrativo

**INFORMAÇÕES ADICIONAIS:**

Possibilidade de efetuar os pagamentos, utilizando-se de linha de crédito específica

**BANCO MUNICIPAL S/A****PRODUTOS BANCÁRIOS****CENTRALIZAÇÃO DE DÉBITOS SEM CONSULTA****CARACTERÍSTICAS:**

Quitação sem consulta de encargos diversos de responsabilidade da empresa cliente (cheques, pagamento de salários e fornecedores, guias e outras obrigações)

**PÚBLICO-ALVO:**

Empresas que atendam aos interesses do banco e ofereçam potencial de negócios

**INTERESSE PARA O BANCO:**

Concretização de operações rentáveis e seguras, direcionamento de negócios às empresas de grande porte

**INFORMAÇÕES ADICIONAIS:**

Devem ser desenvolvidos esforços junto aos beneficiários dos créditos para que os valores pagos/creditados sejam mantidos no banco

## BANCO MUNICIPAL S/A

## PRODUTOS BANCÁRIOS

## CONTRIBUIÇÕES PREVIDENCIÁRIAS AO IAPAS

## CARACTERÍSTICA:

Recolhimento compulsório de contribuições e outros débitos previdenciários devidos ao IAPAS

## PÚBLICO-ALVO:

Público em geral

## INTERESSE PARA O BANCO:

Baixo custo administrativo, ganhos provenientes do *float* e remuneração direta por guia recebida

## INFORMAÇÕES ADICIONAIS:

Possibilidade de efetuar os pagamentos utilizando-se de linha de crédito específica

## BANCO MUNICIPAL S/A

## PRODUTOS BANCÁRIOS

## FGTS - FUNDO DE GARANTIA POR TEMPO DE SERVIÇO

## CARACTERÍSTICAS:

Arrecadação de recolhimento em favor do FGTS

## PÚBLICO-ALVO:

Empresas públicas e privadas

## INTERESSE PARA O BANCO:

Receita proveniente do *float*; receita proveniente da cobrança de tarifas por GR (Guia de Recolhimento) recebida e AR (Autorização de Recebimento) paga

## INFORMAÇÕES ADICIONAIS:

Incide compulsório sobre os recebimentos em cheque



**BANCO MUNICIPAL S/A****PRODUTOS BANCÁRIOS****PAGAMENTO DE TRIBUTOS****CARACTERÍSTICAS:**

Suprimento de recursos para pagamento de impostos, outras contribuições e prestação de serviços de utilidade pública, mediante desconto de nota promissória

**PÚBLICO-ALVO:**

Pessoas jurídicas

**INFORMAÇÕES ADICIONAIS:**

Prazo/forma de pagamento variável de acordo com a natureza do imposto/contribuição a ser recolhida

**INTERESSE PARA O BANCO:**

Receita oriunda do prazo de permanência, no banco, dos recursos arrecadados; atrai para o banco o recolhimento de tributos e pagamento de serviços de utilidade pública das grandes empresas

**BANCO MUNICIPAL S/A****PRODUTOS BANCÁRIOS****PAGAMENTO A FORNECEDORES****CARACTERÍSTICAS:**

Pagamento através do banco a fornecedores e prestadores de serviços de empresas da administração indireta e da própria Prefeitura Municipal e suas secretarias

**PÚBLICO-ALVO:**

Empresas da própria Prefeitura, outras empresas públicas ou privadas de médio e grande porte

**INTERESSE PARA O BANCO:**

Conquista de novos clientes potenciais, fornecedores ainda não clientes, incremento de negócios com os fornecedores já clientes

**INFORMAÇÕES ADICIONAIS:**

Tipo de serviço que deve ser operacionalizado sempre através de crédito em conta corrente e preferencialmente através de intercâmbio de informações em meio magnético

**BANCO MUNICIPAL S/A****PRODUTOS BANCÁRIOS****PAGAMENTOS DE CONTAS MÉDICAS E HOSPITALARES DO INAMPS****CARACTERÍSTICAS:**

Pagamento em nome do INAMPS de contas médicas e hospitalares de prestadores de serviços e empresas da própria Prefeitura

**PÚBLICO-ALVO:**

Pessoas físicas e jurídicas prestadoras de serviços ao INAMPS

**INTERESSE PARA O BANCO:**

Instrumento de captação de recursos indiretos (*float*) e possibilidade de conquista de novos clientes com potencial de negócios

**INFORMAÇÕES ADICIONAIS:**

O pagamento deve ser feito sempre via depósito em conta corrente, de preferência através de intercâmbio de informações em meio magnético

**BANCO MUNICIPAL S/A****PRODUTOS BANCÁRIOS****PAGAMENTO DE SALÁRIOS****CARACTERÍSTICA:**

Pagamento de salário a todos os funcionários e prestadores de serviços da Prefeitura e empresas subsidiárias

**PÚBLICO-ALVO:**

Funcionários da Prefeitura, prestadores de serviços, empresas da própria Prefeitura

**INTERESSE PARA O BANCO:**

Instrumento de captação de recursos diretos e indiretos, represando recursos e evitando evasão de receitas

**INFORMAÇÕES ADICIONAIS:**

Reduz custos para a Prefeitura com folha de pagamento, tendo seus servidores no Banco Municipal S/A o seu banco de relacionamento



**BANCO MUNICIPAL S/A****PRODUTOS BANCÁRIOS****RECEBIMENTOS DIVERSOS****CARACTERÍSTICA:**

Recebimentos diversos, constituídos principalmente por carnês, guias e bilhetes de seguro

**PÚBLICO-ALVO:**

Clientes que ofereçam ao banco reciprocidade compatível, bem como aqueles que, por legislação específica, tenham de manter seus recursos no banco, ou, ainda, quando houver disposição legal que expressamente confie os serviços à rede bancária; órgãos/empresas que possuem, entre os contribuintes, clientes potenciais para os demais produtos/serviços do banco

**INTERESSE PARA O BANCO:**

Manutenção de depósitos no banco; o banco não é onerado com confecção de formulários; conquista de novos clientes com potencial de negócios; possibilidade de venda de outros produtos do banco

**INFORMAÇÕES ADICIONAIS:**

Não incluir, nos serviços a serem prestados, procedimentos não característicos da atividade bancária, tais como: guarda e entrega de contas, relações, capas de lote, etc.; exigência de guias auto-explicativas

**BANCO MUNICIPAL S/A****PRODUTOS BANCÁRIOS****RECEPÇÃO DE DECLARAÇÕES DE IMPOSTO DE RENDA****CARACTERÍSTICA:**

Acolhimento e encaminhamento das declarações de renda

**PÚBLICO-ALVO:**

Pessoas físicas e jurídicas

**INTERESSE PARA O BANCO:**

Oportunidade para conquistar novos clientes e convencer os contribuintes a dar preferência quando do recolhimento do imposto

**INFORMAÇÕES ADICIONAIS:**

Comodidade e segurança

**BANCO MUNICIPAL S/A****PRODUTOS BANCÁRIOS****RECEPÇÃO DO MIA (MODELO DE INSCRIÇÃO E ATUALIZAÇÃO)****CARACTERÍSTICA:**

Modelo de inscrição e atualização no cadastro de pessoas físicas; fornecimento do MIA; recepção do mesmo preenchido pelo contribuinte

**PÚBLICO-ALVO:**

Público em geral

**INTERESSE PARA O BANCO:**

Complemento de serviços já prestados pelo banco

**INFORMAÇÕES ADICIONAIS:**

Serviço de caráter obrigatório

**BANCO MUNICIPAL S/A****PRODUTOS BANCÁRIOS****CUSTÓDIA DE CHEQUE PARA DEPÓSITO PROGRAMADO****CARACTERÍSTICA:**

Acolhimento, por ordem do cliente, de cheque de qualquer sistema de compensação, para depósito em data futura

**PÚBLICO-ALVO:**

Clientes de comprovada renda, idoneidade financeira e mercedores de tratamento diferenciado pela reciprocidade que oferecem ao banco

**INTERESSE PARA O BANCO:**

Instrumento adicional para conquista e preservação de clientes; captação de recursos

**INFORMAÇÕES ADICIONAIS:**

Dispensa do controle das datas para depósito; maior segurança na guarda dos cheques; possibilidade de alterar, a qualquer momento, a data de depósito de um ou mais cheques, inclusive por telefone



**BANCO MUNICIPAL S/A****PRODUTOS BANCÁRIOS****CAIXAS POSTAIS INTERNAS****CARACTERÍSTICA:**

Colocação, no recinto da agência, de caixas postais para clientes

**PÚBLICO-ALVO:**

Clientes com grandes volumes de correspondência com o banco ou para quem a entrega pela ECT ou mensageiro seja inconveniente

**INTERESSE PARA O BANCO:**

Redução dos serviços e dos custos de postagem

**INFORMAÇÕES ADICIONAIS:**

Evita extravio de correspondência; propicia agilidade e economia de tempo

**BANCO MUNICIPAL S/A****PRODUTOS BANCÁRIOS****CHEQUE EM FORMULÁRIOS CONTÍNUOS****CARACTERÍSTICA:**

Cheques impressos em formulários contínuos, preenchidos por computador de uso do banco ou do cliente

**PÚBLICO-ALVO:**

Clientes que emitem elevado volume de cheques e, sobretudo, os possuidores de equipamentos informatizados

**INTERESSE PARA O BANCO:**

Redução de custos de impressão

**INFORMAÇÕES ADICIONAIS:**

Racionaliza o processo de emissão de cheques, acarretando economia de mão-de-obra, com possibilidade de utilização de chancela mecânica

**BANCO MUNICIPAL S/A****PRODUTOS BANCÁRIOS****COFRE COLETOR DE DEPÓSITOS EM AGÊNCIAS****CARACTERÍSTICA:**

Instalação de cofres coletores de depósitos e documentos em fachada localizada em recinto de maior concentração de clientes

**PÚBLICO-ALVO:**

Clientes pessoas físicas ou jurídicas, cujo volume de negócios com o banco justifique

**INTERESSE PARA O BANCO:**

Aumento de captação de recursos e contribuição para o descongestionamento do expediente

**INFORMAÇÕES ADICIONAIS:**

Comodidade para efetuar depósitos e quitar compromissos, independentemente do horário de expediente bancário

**BANCO MUNICIPAL S/A****PRODUTOS BANCÁRIOS****DEBITO AUTOMÁTICO EM CONTA DE DEPÓSITO - DCC****CARACTERÍSTICAS:**

Débito automático na conta do cliente devedor no valor de suas obrigações e respectivo crédito nas contas dos clientes credores, mediante formalização de convênios, sendo passíveis de débito os seguintes encargos: contas diversas, tributos, contribuições e outras obrigações, liquidáveis na própria agência ou em outros bancos de compensação

**PÚBLICO-ALVO:**

Cliente débito: clientes e público em geral (com potencialidade para ser cliente do banco); cliente crédito: pessoas jurídicas (órgãos da administração pública direta e indireta, federal estadual e municipal), pessoas físicas (profissionais liberais, autônomos, etc.)

**INTERESSE PARA O BANCO:**

Redução de filas; redução de custos de atendimento; conquista de novos clientes (credores)

**INFORMAÇÕES ADICIONAIS:**

Ótimo instrumento de captação de depósito à vista; cliente tem certeza de seus pagamentos em dia



**BANCO MUNICIPAL S/A****PRODUTOS BANCÁRIOS****ESTACIONAMENTO PARA VEÍCULOS DE CLIENTES****CARACTERÍSTICAS:**

Contratação ou utilização de estacionamento para veículos de clientes, devendo-se selecionar os locais mais próximos das agências e que ofereçam higiene, conforto e segurança, capazes de contribuir para a boa imagem do banco

**PÚBLICO-ALVO:**

Clientes especiais e preferenciais

**INTERESSE PARA O BANCO:**

Possibilidade de conquista de novos clientes com potencial de negócios e de manutenção daqueles já conquistados

**INFORMAÇÕES ADICIONAIS:**

Segurança e comodidade

**BANCO MUNICIPAL S/A****PRODUTOS BANCÁRIOS****FORMULÁRIOS PERSONALIZADOS****CARACTERÍSTICA:**

Fornecimento a clientes de formulários de uso do público já preenchidos com seus dados individuais

**PÚBLICO-ALVO:**

Clientes que mereçam tratamento especial e cujo movimento com o banco justifique

**INTERESSE PARA O BANCO:**

Manutenção do cliente

**INFORMAÇÕES ADICIONAIS:**

Simplicidade e agilidade de tarefas e diminuição de erros em contas em razão do preenchimento incorreto de formulários

**BANCO MUNICIPAL S/A****PRODUTOS BANCÁRIOS****INTERCÂMBIO DE INFORMAÇÕES EM MEIO MAGNÉTICO/ELETRÔNICO****CARACTERÍSTICAS:**

Processamento de diversos serviços (cobrança, pagamento a fornecedores, folha de pagamento, DCC, FGTS, etc.) através de troca de fitas ou disquetes e fornecimento ao cliente de relatórios das tarefas cumpridas

**PÚBLICO-ALVO:**

Empresas que utilizem sistema de processamento de dados

**INTERESSE PARA O BANCO:**

Redução da utilização de mão-de-obra, com menor custo dos serviços; celeridade no processamento

**INFORMAÇÕES ADICIONAIS:**

Para operacionalização, o banco discutirá os aspectos técnicos com o cliente

**BANCO MUNICIPAL S/A****PRODUTOS BANCÁRIOS****POSTO DE ATENDIMENTO BANCÁRIO ESPECIAL****CARACTERÍSTICA:**

Prestação de serviços bancários através de posto instalado no domicílio do cliente

**PÚBLICO-ALVO:**

Empresas públicas ou privadas potencialmente capazes de oferecer ao banco reciprocidade compatível com o atendimento personalizado

**INTERESSE PARA O BANCO:**

Maiores oportunidades negociais e otimização do relacionamento banco/cliente; descongestionamento do expediente da agência, ocupação estratégica dos espaços mercadológicos

**INFORMAÇÕES ADICIONAIS:**

Segurança e comodidade



**BANCO MUNICIPAL S/A****PRODUTOS BANCÁRIOS****SISTEMA DE ATENDIMENTO  
POR TELEFONIA - SAT****CARACTERÍSTICAS:**

Atendimento a clientes por telefone, envolvendo suas transações com o banco

**PÚBLICO-ALVO:**

Somente clientes selecionados merecedores de tratamento diferenciado

**INTERESSE PARA O BANCO:**

Por ser um instrumento facilitador do atendimento, estimula o cliente a aumentar o volume de seus negócios com o banco

**INFORMAÇÕES ADICIONAIS:**

Economia de tempo; dispensa do deslocamento do cliente até o banco

**BANCO MUNICIPAL S/A****PRODUTOS BANCÁRIOS****SISTEMA DE ATENDIMENTO A DOMICÍLIO - SAD****CARACTERÍSTICAS:**

Recolhimento e entrega de numerário e documentos no domicílio do cliente, por intermédio de funcionários do banco ou de transportadora de valores, inclusive em horário noturno e dias não úteis

**PÚBLICO-ALVO:**

Exclusivamente para clientes de grande porte, atuais e potenciais, cuja reciprocidade/volume de negócios com o banco justifique a regalia

**INTERESSE PARA O BANCO:**

Conquista e manutenção de bons clientes

**INFORMAÇÕES ADICIONAIS:**

Segurança e comodidade para os grandes clientes

## BANCO MUNICIPAL S/A

## PRODUTOS BANCÁRIOS

## RECEBIMENTO POR PROCURAÇÃO

## CARACTERÍSTICA:

Serviços externos de recebimento de títulos, valores pecuniários ou de qualquer natureza, por mandato de empresas clientes do banco, credores de terceiros

## PÚBLICO-ALVO:

Empresas que ofereçam alta reciprocidade em outras linhas de serviços e produtos

## INTERESSE PARA O BANCO:

Manutenção de clientes com alta reciprocidade

## INFORMAÇÕES ADICIONAIS:

Comodidade e segurança

## BANCO MUNICIPAL S/A

## PRODUTOS BANCÁRIOS

## FINAME

## CARACTERÍSTICAS:

Financiamento a usuários para aquisição, diretamente das empresas fabricantes cadastradas no FINAME, de máquinas e equipamentos novos produzidos no país e financiamentos a municípios e a empresas usuárias para aquisição de ambulâncias e caminhões para coleta de lixo

## PÚBLICO-ALVO:

Firmas individuais; pessoas jurídicas, de direito privado, sediadas no país, cujo controle efetivo seja exercido direta ou indiretamente por pessoas físicas ou grupo de pessoas físicas domiciliadas e residentes no país; pessoas jurídicas de direito público interno ou entidades direta ou indiretamente por elas controladas

## INFORMAÇÕES ADICIONAIS:

Prazo de pagamento de 2 (dois) a 5 (cinco) anos, incluída a carência, em parcelas mensais e sucessivas

## INTERESSE PARA O BANCO:

Fortalecimento de sua atuação como banco de fomento; aproximação maior do cliente; *spread* sobre repasse de recursos de terceiros; aumento da participação do banco como agente financeiro do FINAME



**BANCO MUNICIPAL S/A****PRODUTOS BANCÁRIOS****OPERAÇÕES LASTREADAS COM RECURSOS DO BNDES****CARACTERÍSTICA:**

Apoio a projetos de implantação, expansão, relocação, modernização, racionalização, desenvolvimento tecnológico e conservação do meio ambiente de empresas pertencentes aos setores industrial, comercial, prestação de serviços, infra-estrutura; admite o financiamento à importação de bens novos e serviços desde que faça parte de um empreendimento, limitado a US\$ 1.000.000,00

**PÚBLICO-ALVO:**

Firmas individuais; pessoas jurídicas de direito privado, sediadas no país, cujo controle efetivo seja exercido direta ou indiretamente por pessoas físicas ou grupo de pessoas físicas domiciliadas ou residentes no país; pessoas jurídicas de direito público interno ou entidades direta ou indiretamente por elas controladas

**INFORMAÇÕES ADICIONAIS:**

Prazo de pagamento de 4 (quatro) a 10 (dez) anos, incluída a carência, em prestações mensais sucessivas

**INTERESSE PARA O BANCO:**

Fortalecimento da atuação como banco de fomento; aumento da participação do banco como agente financeiro do BNDES; recuperação e conquista de clientes de primeira linha

**BANCO MUNICIPAL S/A****PRODUTOS BANCÁRIOS****CAPITAL DE GIRO****CARACTERÍSTICA:**

Suprimento de capital de giro mediante abertura de crédito fixo, através de contrato

**PÚBLICO-ALVO:**

Pessoas jurídicas, firmas individuais, preferencialmente as micro, pequenas e médias empresas

**INFORMAÇÕES ADICIONAIS:**

Prazo de pagamento de até 180 (cento e oitenta) dias, de uma só vez ou em parcelas periódicas

**INTERESSE PARA O BANCO:**

Modalidade opcional que possibilita ao banco concorrer no mercado, marcando sua presença em todos os segmentos e completando o leque de suas operações ativas

**BANCO MUNICIPAL S/A****PRODUTOS BANCÁRIOS****CRÉDITO DIRETO AO CONSUMIDOR - CDC****CARACTERÍSTICAS:**

Financiamento para aquisição de serviços, bens duráveis e de capital, de origem nacional, novos e usados; crédito pessoal; empréstimos sob consignação em folha de pagamento

**PÚBLICO-ALVO:**

Funcionários da Prefeitura Municipal; firmas individuais; pessoas jurídicas; pessoas físicas

**INFORMAÇÕES ADICIONAIS:**

Prazo/forma de pagamento a critério da sede do Banco Municipal S/A

**INTERESSE PARA O BANCO:**

Alternativa negocial capaz de alavancar outros negócios para o banco; marcar a presença do banco neste significativo segmento de mercado

**BANCO MUNICIPAL S/A****PRODUTOS BANCÁRIOS****CONTA GARANTIDA****CARACTERÍSTICA:**

Reforço de capital de giro mediante abertura de crédito em conta corrente, através de contrato

**PÚBLICO-ALVO:**

Firmas individuais; pessoas jurídicas; pessoas físicas (dirigentes de empresas e profissionais liberais)

**INFORMAÇÕES ADICIONAIS:**

Prazo de pagamento de 30 (trinta) dias, admitidas prorrogações automáticas por igual período

**INTERESSE PARA O BANCO:**

Manutenção de clientes que já oferecem reciprocidade em operações passivas e aqueles que, aplicadores potenciais, possam se comprometer a direcionar seus recursos para o banco



BANCO MUNICIPAL S/A
PRODUTOS BANCÁRIOS
<p><b>HOT MONEY</b></p> <p><b>CARACTERÍSTICA:</b> Suprimento eventual de imediata necessidade financeira de clientes, em operações de curtíssimo prazo, mediante desconto de nota promissória</p> <p><b>PÚBLICO-ALVO:</b> Pessoas jurídicas de grande porte</p> <p><b>INFORMAÇÕES ADICIONAIS:</b> Prazo de pagamento de até 10 (dez) dias; liquidação de uma só vez</p> <p><b>INTERESSE PARA O BANCO:</b> Operações com grandes empresas; aplicação de disponibilidades do caixa do banco</p>

## CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO ANEXO VII

AÇÕES	PERÍODO							
	1° mês	2° mês	3° mês	4° mês	5° mês	6° mês	7° mês	
<b>1ª PARTE</b>								
<b>Tramitação Política</b>								
Negociação Política	—							
Aprovação pela Câmara	—							
Autorização da Câmara		—						
<b>2ª PARTE</b>								
<b>Informação Pública</b>								
Protocolo de intenções ao BACEN								
Declaração de propósito			—					
Publicação no Diário Oficial e jornais			—					
<b>3ª PARTE</b>								
<b>Legalização Jurídica</b>								
Composição do processo junto ao BACEN			—					
<b>4ª PARTE</b>								
<b>Instalação Física</b>								
Reforma da Agência e postos				—				
Implantação de:								
Serviços					—			
Sistemas					—			
<b>5ª PARTE</b>								
<b>Contratação de Pessoal</b>								
Convite ao Público				—				
Concurso					—			
Contratação						—		
Treinamento							—	
<b>Testes</b>								
<b>Inauguração</b>							—	
<b>Funcionamento</b>							—	

<i>METAS</i>	<i>AÇÕES</i>
Implantar a sede do banco	<ul style="list-style-type: none"> <li>• estudo do espaço físico</li> <li>• locação ou aquisição da área apropriada</li> </ul>
Implantar agência central e postos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• locação ou aquisição de área apropriada para comportar uma agência com tamanho já dimensionado e com folga para ampliação</li> <li>• definição dos locais dos postos dimensionados</li> </ul>
Desenvolver projetos técnicos para a sede, agência e postos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• desenvolvimento de projetos arquitetônicos, estruturais, elétricos, hidráulicos e de decoração interna</li> </ul>
Contratar empresas de engenharia para construir e ou reformar os prédios onde serão instalados a sede, a agência e os postos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elaboração de instrumento legal que defina as regras básicas para licitação e contratos relativos às obras, serviços, compras, alienações e locações</li> </ul>
Contratar pessoal através de concurso público	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elaboração de edital de abertura de inscrição para o provimento das vagas programadas</li> <li>• promoção das inscrições dos candidatos</li> <li>• classificação e divulgação dos resultados, convocação e nomeação</li> <li>• controle do nível de desempenho do pessoal</li> </ul>

<i>METAS</i>	<i>AÇÕES</i>
Adquirir móveis e equipamentos de informática	<ul style="list-style-type: none"> <li>• solicitação de treinamento específico</li> <li>• contratação de consultoria</li> <li>• racionalização dos recursos humanos, satisfatório ao bom atendimento da clientela</li> <li>• definição do <i>lay-out</i>, da quantidade, tipo e modelo dos móveis</li> <li>• definição do tipo de serviços informatizados e dos equipamentos que vão ser utilizados</li> <li>• qualificação e codificação dos equipamentos com a realidade do projeto</li> <li>• elaboração de propostas às novas leis de licitação para aquisição dos equipamentos</li> <li>• estudo das possibilidades de <i>leasing</i></li> </ul>
Desenvolver o programa de marketing lançando o nome e a imagem do banco e os planos para a agência e os postos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• escolha, através de licitação, da agência de propaganda para realizar o trabalho de divulgação</li> <li>• definição dos meios de propaganda do banco</li> <li>• promoção de meios que propiciem aos clientes um ambiente sadio, confortável e simples</li> </ul>



**RELAÇÃO DOS  
DISPOSITIVOS LEGAIS**

---

ANEXO VIII

**Relação dos dispositivos legais que regulamentam a  
criação, instalação e funcionamento de bancos no Brasil**

LEGISLAÇÃO FEDERAL

Constituição Federal de 1988

Artigo n° 173

Artigo n° 192

Lei 4.595/64 (Lei de Reforma Bancária)

Lei 4.728/65 (Lei de Mercado de Capitais)

Lei 6.385/76 (Lei de Criação da Comissão de Valores Mobiliários)

BANCO CENTRAL DO BRASIL

Resolução n° 1.523, de 21/09/88

Resolução n° 1.524, de 21/09/88

Resolução n° 1.535, de 30/11/88

Resolução n° 1.648, de 25/10/89

Resolução n° 1.649, de 25/10/89

Resolução n° 1.741, de 30/08/90

Resolução n° 1.776, de 06/12/90

Circular n° 1.364, de 04/10/88

Circular n° 1.394, de 09/12/88

Circular n° 1.404, de 29/12/88

Circular n° 1.408, de 29/12/88

Circular n° 1.415, de 13/01/89

Circular n° 1.456, de 09/03/89

Circular n° 1.459, de 16/03/89

Circular n° 1.839, de 01/11/90

Carta Circular n° 1.927, de 16/05/89

Carta Circular n° 2.311, de 23/11/92

## BIBLIOGRAFIA DE REFERÊNCIA

---

- AMARU, A.C. **Gerência de Trabalho em Equipe**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1986.
- AMERICANO, C. A. *et al.* **O Mercado de Capitais**. Rio de Janeiro: APEC Editora.
- BANCO DO BRASIL. **Informações Financeiras 1984**. Brasília: Desed/Asper, 1984.
- BANCO DO BRASIL. **Catálogo de Produtos & Serviços**. Brasília: Demas/Grati, 1992.
- CARVALHO, C. E. **Mercado Financeiro**. Rio de Janeiro: Global Editora.
- CASTRO, H. O. P. **Introdução ao Mercado de Capitais**. Rio de Janeiro: IBMEC, 1979.
- CHALMERS, R. B. **Marketing Bancário**. São Paulo: Editora Bestseller.
- CHIESA, D. A. **Economia para não Economistas**. Porto Alegre: Editora Sulina, 1983.
- COBRA, M., ZWARG, F. A. **Marketing de serviços: conceitos e estratégias**. São Paulo: Editora McGRAW-HILL.
- COHEN, H. **Você Pode Negociar Qualquer Coisa**. Rio de Janeiro: Editora Record, 1981.
- CORREA, J. R. **Open-Market - Mercado Aberto**. Biblioteca Freitas Bastos.
- FRANCO, B. de S. **Os Bancos do Brasil**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1984.
- GASTALDI, J. P. **Elementos de Economia Política**. Editora Saraiva.
- INSTITUTO DE RESSEGUROS DO BRASIL - IRB. **Sistema Nacional de Seguros Privados**. Publicações Mensais nº 76.



- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Editora Atlas, 1974.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing: conceito, exercícios e casos**. São Paulo: Editora Atlas.
- LEVITT, Th. **A Imaginação de Marketing**. São Paulo: Editora Atlas, 1986.
- LOPES, J. do C., ROSSETTI, J. P. **Economia Monetária**. São Paulo: Editora Atlas, 1988.
- PERIA, M. A. **Câmbio: conhecimentos gerais**. Edições Aduaneiras.
- RIEHL, H., RODRIGUEZ, R. M. **Câmbio e Mercados Financeiros**. São Paulo: Editora McGraw-Hill, 1988.
- RIES, A., TROUT, J. **Marketing de Guerra**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.
- ROSSETTI, J. P. **Introdução à Economia**. São Paulo: Editora Atlas, 1988.
- SILVA, A. **Economia Internacional: uma introdução**. São Paulo: Editora Atlas.
- TAVARES, M. A.R., CARVALHEIRO, N. **O Setor Bancário Brasileiro: alguns aspectos do crescimento e da concentração**. São Paulo: FIPE.
- TOLEDO, G. L. **Marketing Bancário**. São Paulo: Editora Atlas, 1978.
- WONNACOTT, P. **Introdução à Economia**. São Paulo: Editora McGraw-Hill.
- ZEMKE, R., SCHARF, D. **A Nova Estratégia de Marketing: atendimento ao cliente**. São Paulo: Harbra, 1991.

**GRAFUFBA**

Impresso na Gráfica da Universidade  
Federal da Bahia, rua Barão de Geremoabo  
s/nº, Campus Universitário da Federação,  
Ondina - CEP: 40170-290, Salvador-Bahia.  
Tel.: (071) 245-9564/Fax: (071) 235-8991

**Jorge da Costa Marques**, formado em Engenharia Eletrotécnica e em Administração de Empresas, Além de Vários outros cursos nas áreas de Análise de Sistemas e treinamento gerencial, dedicou-se a funções de direção administrativa e de gerência de planejamento em várias empresas públicas e privadas da Bahia, a exemplo da CONCIC Portuária, da Bombril Química e da Carafba Metais. Aposentado desde 1993, trabalha enquanto consultor independente na área de administração e planejamento, tendo sido consultor da Secretária da Fazenda do Município de Salvador e de várias empresas do setor privado.

**Paulo Mustafá Marmund**, graduado em Administração Pública e especialista em Administração Financeira, foi operador da Bahia Corretora de Câmbio e Valores Mobiliários, consultor técnico do CEDEC - Centro de Desenvolvimento Comercial, consultor da Catedral Corretora de Câmbio e Valores Mobiliários, gerente de expediente do Banco do Brasil e consultor da Secretaria da Fazenda do município de Salvador.



O Banco Municipal foi concebido no sentido de evitar administrações nomeadas com objetivos unicamente político-eleitorais, causadoras de resultados desastrosos na condução dos bancos públicos e na imagem que eles têm perante a sociedade.

Que prefeito terá, então, interesse em um Banco Municipal, se ele não pode se utilizar dos recursos para o que bem quiser e se nem mesmo pode nomear funcionários sem a prestação de concurso público?

Aquele prefeito, comprometido com a seriedade do cargo que ocupa, preocupado com o bem-estar do seu município e de seus munícipes, encontrará no Banco Municipal um forte aliado para desenvolver a pequena e micro empresa de sua cidade, encontrará um órgão ágil e transparente para gerir seus recursos, um cobrador implacável de seus impostos e taxas e ainda uma tesouraria organizada para dar um completo suporte à sua Secretaria da Fazenda.

Os municípios só terão a ganhar com a criação de seus Bancos Municipais, verdadeiros agentes financeiros regionais, a exemplo do que ocorre no primeiro mundo europeu e na América do Norte.

Respeitados os regulamentos internos e criados dentro dos padrões recomendados pela boa técnica, teremos, com certeza, bancos públicos que modificarão a opinião da sociedade a seu respeito, pelos sucessos de seus desempenhos.

*Nelson Fonseca Riccio*

